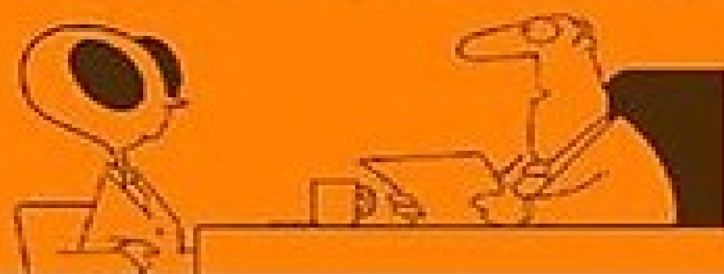
AMACOM American Management Association

PAUL FALCONE



101 TÌNH HUỐNG NHÂN SỰ NAN GIẢI

101 TOUGH CONVERSATION TO HAVE WITH EMPLOYEES

Cẩm nang quản lý giúp đối phó với những thách thức về hiệu quả, điều hành và kỷ luật công việc




NHÀ XUẤT BẢN
LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

alphabooks

PAUL FALCONE

101 TÌNH HUỐNG NHÂN SỰ NAN GIẢI

Bản quyền tiếng Việt © 2011 Công ty Sách Alpha

Không phần nào trong xuất bản phẩm này được phép sao chép hay phát hành dưới bất kỳ hình thức hoặc phương tiện nào mà không có sự cho phép trước bằng văn bản của Công ty Sách Alpha.

NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

LỜI GIỚI THIỆU

(cho bản tiếng Việt)

Một trong những chìa khóa mở ra cánh cửa thành công cho doanh nghiệp là yếu tố con người. Đây là yếu tố mang tính quyết định đối với khả năng phát triển bền vững của tổ chức. Bất cứ khía cạnh nào trong công việc cũng phải lấy con người làm nền tảng, bởi con người chi phối và tác động mạnh mẽ đến mọi vấn đề xảy ra trong môi trường công sở. Với tư cách nhà quản lý nhân sự, bạn nên nhận thức được tầm quan trọng của nhân tố này để từ đó có những chính sách cũng như quy định phù hợp, nâng cao và phát triển hơn nữa nhân tố con người, phục vụ những mục tiêu lâu dài của tổ chức.

Tuy nhiên, quản lý con người luôn là một bài toán khó, gây đau đầu với nhiều nhà điều hành, lãnh đạo. Làm sao để phát triển và thúc đẩy nhân viên, giúp họ cải thiện và nâng cao hiệu suất công việc, đồng thời có những bước thăng tiến tích cực; làm thế nào để giải đáp những thắc mắc của họ, đưa ra những câu trả lời thấu đáo về các vấn đề, giải quyết những mâu thuẫn phát sinh trong công việc, giữa các đồng nghiệp với nhau, giữa cấp trên với cấp dưới... Có quá nhiều vấn đề xoay quanh "con người" mà bạn không thể lường trước cũng như xử lý hết được.

Cổ nhân có câu "Lời nói chẳng mất tiền mua, lựa lời mà nói cho vừa lòng nhau". Theo đó, những vấn đề nan giải đều có thể được giải quyết thông qua các cuộc nói chuyện, trao đổi với cung cách và ngôn từ vừa nhẹ nhàng mềm mỏng, lại mạnh mẽ, dứt khoát; quan trọng hơn cả, nội dung của cuộc đối thoại phải giúp nhân viên nhận thức được những sai lầm của họ trong công việc và các mối quan hệ, từ đó có sự điều chỉnh thích hợp. Theo đó, xuyên suốt 101 tình huống thường gặp tại nơi làm việc trong 101 tình huống nhân sự nan giải, với tư cách một nhà quản lý, bạn sẽ có thể tìm được những gợi mở và lời giải thích hợp, tháo gỡ những khó khăn trong công tác quản lý của mình. Bạn sẽ biết cách nói chuyện với nhân viên cấp dưới bằng sự tôn trọng, thấu hiểu; điều quan trọng không chỉ là nói gì mà là nói như thế nào, theo cách thức ra sao.

Cuốn sách được thiết kế và cấu trúc như một cuốn cẩm nang, cung cấp cho bạn các chỉ dẫn thiết thực và hữu ích nhất để đương đầu và xử lý những cuộc nói chuyện vô cùng khó khăn với nhân viên về các vấn đề tế nhị trong môi trường làm việc. Bên cạnh những tình huống rất thân quen và thường gặp như trang phục, giờ giấc đi làm, cho đến những vấn đề khó khăn hơn như vệ sinh cơ thể, sức khỏe cá nhân, hay những vấn đề vô cùng nhạy cảm như quấy rối tình dục nơi công sở, hoặc các vấn đề

luôn nhận được rất nhiều sự quan tâm như thăng tiến, lương thưởng hay sa thải, tinh giản biên chế...

Là chuyên gia hàng đầu về nhân sự, từng giữ cương vị giám đốc nhân sự trong nhiều tổ chức uy tín như Time Warner Cable, Paramount Pictures, tác giả Paul Falcone đã gói gọn và tổng kết nhiều năm kinh nghiệm của mình qua 101 tình huống cụ thể và đầy thiết thực. 101 tình huống nhân sự nan giải cũng đồng thời là cuốn sách thuộc Bộ sách Amacom do Alpha Books xuất bản và đã trở nên quen thuộc, hữu ích đối với bạn đọc. Alpha Books trân trọng giới thiệu tới độc giả cuốn sách này với mong muốn bạn – những nhà quản lý nhân sự – sẽ có thêm nguồn tham khảo hữu ích, hỗ trợ đắc lực trong những cuộc đối mặt đầy thử thách với nhân viên của mình.

Hơn nữa, cuốn sách hứa hẹn không chỉ trở thành người bạn đồng hành đầy thân thiết với bạn, mà còn là một tài liệu thiết thực giúp bảo vệ bạn và công ty khỏi những rắc rối có thể gặp phải nếu ứng xử không khéo léo với nhân viên. Nhờ đó, cả bạn lẫn công ty sẽ xây dựng được một hình ảnh tốt đẹp hơn trong mắt nhân viên cũng như khách hàng, đối tác, nâng cao được vị thế và chỗ đứng của công ty bạn trong thế giới kinh doanh.

Chúc các bạn thành công!

Tháng 10 năm 2011

CÔNG TY SÁCH ALPHA

GIỚI THIỆU CÁC QUY TẮC ỨNG XỬ VỚI NHÂN VIÊN

Để thành công trong việc làm cho nhân viên thay đổi và thấu hiểu, bạn cần biết một vài quy tắc giao tiếp căn bản: Trước hết, hãy ghi nhớ rằng không phải điều bạn nói mà chính cách bạn nói sẽ đem lại hiệu quả. Trong thế giới công việc, mọi người có xu hướng phản ứng tương ứng: Nếu bạn thể hiện sự tôn trọng và cảm thông, bạn sẽ nhận được sự đáp trả tương xứng, ngay cả khi phải đối mặt với những hoàn cảnh không dễ chịu và gay gắt nhất trong công việc.

Thứ hai, tài sản lớn nhất của bạn khi phải đối mặt với người khác là cảm giác tội lỗi, chứ không phải là sự giận dữ. Giận dữ là phản ứng mang tính hướng ngoại: Khi tức giận với ai đó, chúng ta có xu hướng thể hiện ra ngoài sự khó chịu của mình. Ngược lại, cảm giác tội lỗi lại mang tính hướng nội: Khi cảm thấy có lỗi, chúng ta thường tự vấn bản thân và có xu hướng chịu trách nhiệm đối với vấn đề trong tầm tay. Đó chính là Nguyên tắc Vàng cho các nhà quản lý doanh nghiệp: Cho phép nhân viên chịu trách nhiệm về những hành động của họ và bạn sẽ "hiểu thấu trái tim họ" đồng thời khiến họ chủ động thay đổi bản thân. Ngược lại, ép buộc nhân viên làm việc bằng cách chọc tức, thách thức hay cản trở, họ sẽ chống đối lại những thay đổi áp đặt lên mình. Trong cuốn sách này, chúng ta sẽ thảo luận các chiến lược đem lại phản ứng tích cực thay vì giận dữ, và chúng cũng sẽ đem lại hiệu quả cho cuộc sống của bạn.

Thứ ba, hãy ghi nhớ rằng bất cứ điều gì bạn mong muốn cho bản thân, hãy đem đến cho cả người khác. Nhiều khi chúng ta đòi hỏi người khác tôn trọng, cởi mở cũng như tuân thủ các quy tắc xã hội nhưng lại không nhận ra rằng chính mình cũng không thể hiện điều đó. Các nhà nhân khẩu học và xã hội học chỉ ra sự thiếu hụt trầm trọng trên thị trường lao động do những người thuộc thế hệ bùng nổ dân số (sinh sau Chiến tranh Thế giới thứ hai) nghỉ hưu, do đó, giữ chân nhân viên là một vấn đề mang tính quyết định. Tuy nhiên, nhiều nhân viên có xu hướng làm việc cho các công ty và tách khỏi những người quản lý cũ: Ban đầu, nhân viên nhận thấy giá trị cũng

như danh tiếng của các công ty và cảm thấy đây là một nơi làm việc lý tưởng - chỉ để thoát khỏi người quản lý mà họ không còn tin tưởng và tôn trọng.

Họ cũng cho rằng sự khác biệt giữa một người tìm việc năng động với thụ động chỉ là một ngày làm việc tồi tệ. Rồi giọt nước tràn ly, đôi khi chỉ vì những vấn đề nhỏ nhặt, và nhân viên tìm kiếm công việc khác, cuối cùng, bạn sẽ có những nhân viên thất nghiệp. Lúc đó, bạn sẽ phải đối mặt với hội chứng "nhân viên từ bỏ và nghỉ việc" trái ngược với "nhân viên từ bỏ và ở lại", và việc mọi thứ trở nên tồi tệ chỉ còn là vấn đề thời gian.

Nếu doanh nghiệp của bạn có mô hình giống những doanh nghiệp điển hình ở Mỹ, bạn cần quan tâm đến vô số thứ. Tất nhiên, bạn không cần tạo thêm áp lực và lo lắng bằng cách chấp nhận làm việc với những người mà bạn cảm thấy không hợp. Điều này quá sức chịu đựng với phần lớn mọi người, và thực sự, chúng ta có biện pháp hiệu quả hơn để quản lý công việc cũng như cấp dưới.

Điều này dẫn chúng ta tới bài học kinh nghiệm thứ tư: Trung thực là cách giải quyết tốt nhất. Tôi có thể hiểu được điều bạn đang nghĩ lúc này: "Ôi, nói bao giờ chẳng dễ, nhưng ngày nào mà tôi chả phải đối mặt với những người như vậy, đừng nói những điều sáo rỗng này với tôi nữa! Rất khó khi phải cởi mở và trung thực với những nhân viên kiểu này, thực sự chẳng đáng phải căng thẳng với họ làm gì."

Trên thực tế, với vai trò người lãnh đạo, trung thực phải là nền tảng căn bản cho mọi việc bạn làm. Với chúng ta, đối đầu luôn luôn là một vấn đề khó khăn. Khác biệt trong suy nghĩ thì có thể chấp nhận được; tuy nhiên, đối đầu theo cách tiêu cực thì hoàn toàn không như vậy. Cách nói chuyện tôn trọng và chín chắn với người khác, bất kể nội dung thông điệp của bạn là gì, sẽ khuyến khích họ thừa nhận trách nhiệm về việc làm của mình, còn trong tình huống chấm dứt hợp đồng lao động, nhân viên sẽ dễ thích nghi hơn với cuộc sống. Hãy tham khảo một vài ví dụ sau:

Janet, tôi đánh giá cao cố gắng và nỗ lực của chị trong hơn ba tháng qua. Chị cũng chuẩn bị kết thúc thời gian thử việc, và tôi lấy làm tiếc phải

thông báo với chị rằng chúng tôi không thể nhận chị vào làm. Tôi biết chị đã rất nỗ lực để cải thiện các vấn đề mà chúng ta đề cập đến, và có lẽ chị cảm thấy hai bên không thông cảm với nhau. Tuy nhiên, khả năng của chị không phù hợp với yêu cầu của công ty, do đó tôi e rằng chị sẽ không thể tiếp tục làm việc từ ngày mai nữa. Công ty sẽ ghi lại trong hồ sơ nhân sự là "chấm dứt trong thời gian thử việc", và chị vẫn có cơ hội làm việc cho công ty trong tương lai. Ngoài ra, công ty sẽ không bảo đảm về vấn đề bảo hiểm thất nghiệp.

Sam, công ty đang phải tiến hành tái cơ cấu, và sắp phải cắt giảm một số vị trí. Mặc dù anh không mắc bất cứ lỗi nào, nhưng không may, anh lại nằm trong số đó, và chúng tôi rất lấy làm tiếc về việc này. Tôi mong công ty có thể làm khác đi, và chúng tôi sẽ thực hiện mọi biện pháp có thể để giúp anh vượt qua giai đoạn khó khăn này. Mong anh thông cảm vì việc như thế này vẫn thường xảy ra trong sự nghiệp của mọi người, và tôi e rằng vị trí của anh sẽ bị ảnh hưởng bởi kế hoạch tái cơ cấu lớn hơn. Trước khi chúng ta thảo luận kỹ lưỡng hơn về các biện pháp giúp đỡ anh, tôi chỉ muốn bảo đảm rằng anh vẫn cảm thấy ổn...

Những ví dụ trên không phải là các thông điệp hài hước mà nó đầy cảm thông và thấu hiểu. Bạn sẽ thấy nhân viên sẵn lòng thỏa hiệp và hợp tác với bạn bất cứ khi nào bạn đề xuất vấn đề gì ảnh hưởng trực tiếp tới họ – thậm chí cả trường hợp chấm dứt hợp đồng hay tinh giản biên chế – với thái độ ân cần và quan tâm.

Trong ví dụ thứ nhất, người nhân viên thử việc chắc chắn sẽ cảm thấy hối tiếc – "Tôi đã rất nỗ lực và không muốn mất công việc này. Tôi xin lỗi nếu làm anh thất vọng, và thật ra, tôi cũng thấy thất vọng về bản thân" – nhưng người đó sẽ không kiện cáo người sử dụng lao động. Sự hối tiếc bắt nguồn từ cảm giác tội lỗi: "Tôi cũng có lỗi vì đã không thể cải thiện năng lực của mình nhằm đáp ứng đòi hỏi của công ty." Và người cảm thấy có lỗi luôn thừa nhận một phần trách nhiệm.

Trong ví dụ thứ hai, tinh giản biên chế không phải là lỗi của bất kỳ ai. Việc này thường diễn ra trong cuộc sống, và nhà quản lý thể hiện sự quan tâm ân cần và sẵn lòng nói: "Tôi rất xin lỗi". Những từ này vô cùng quan trọng

nhưng lại không thường xuyên được sử dụng. Chúng ta chẳng mất gì khi nói lời cảm ơn hay xin lỗi, nhưng ít nhà quản lý thường xuyên sử dụng những từ ngữ tuyệt vời này. Khi nhân viên kiện công ty vì chấm dứt hợp đồng trái luật, một trong những điều đầu tiên họ thường phàn nàn là: "Không thể tin được sau tất cả những đóng góp cho công ty, họ ném tôi ra ngoài đường mà không thèm nói một câu xin lỗi!" Nhu cầu được nghe lời xin lỗi là đặc trưng của con người, vì vậy đừng cảm thấy ngại ngùng khi nói lời xin lỗi. Việc làm này mang đầy tính nhân văn và đáp ứng được nhu cầu quan trọng đó trong cuộc sống.

Trên thực tế, kiện cáo thường là công cụ để trả đũa công ty sử dụng lao động. Khi nhân viên cảm thấy bị xúc phạm, bị làm bẽ mặt, hay thiếu tôn trọng vào thời điểm dễ bị tổn thương nhất, họ thường mong trả đũa công ty cũ. Tất cả chúng ta đều biết đến những vụ việc lộn xộn nơi công sở cũng như các vụ kiện cáo, nhưng mọi việc sẽ dễ dàng hơn nhiều nếu nhân viên được đối xử công bằng và tôn trọng vào thời điểm họ dễ bị tổn thương nhất, và giúp họ thích nghi với cuộc sống mới. Hãy nghĩ xem bạn mong muốn được đối xử như thế nào trong hoàn cảnh đó, và đặt mình vào vị trí của họ để giải quyết.

Tuy nhiên, đừng để nỗi lo sợ kiện tụng chi phối bạn, bởi đơn giản đó là cái giá của việc kinh doanh ở Mỹ. Nhưng điều đáng quan tâm là bạn bị kiện bởi lời nói của mình chứ không phải của họ. Điều đó có nghĩa là bạn nên chuẩn bị sẵn sàng để bảo vệ cho quyết định chấm dứt hợp đồng hay hành động đối địch khác khi cho thấy bạn là một người sử dụng lao động có trách nhiệm và chấp hành đúng pháp luật, cũng như bạn đã đánh giá nhân viên thông qua một quá trình làm việc chính xác. Nói cách khác, các ghi chép cần thể hiện bạn đã thực sự lắng nghe ý kiến của nhân viên, xem xét cẩn thận và khách quan điều kiện hoàn cảnh, cũng như có kết luận đúng đắn và kịp thời trước khi hành động. Điều này nghe có vẻ đơn giản, nhưng lại khó tránh khỏi những quyết định vội vàng khi công việc của bạn bị đảo lộn.

Cuối cùng là quy tắc thứ năm và cũng là quan trọng nhất trong cuốn sách này: cảm nhận. Cảm nhận không mang tính đúng sai. Khi sử dụng từ "sự cảm nhận", bạn không đổ lỗi cho bất kỳ ai về vấn đề gì hay công bố sự

thật. Thay vào đó, bạn chỉ đơn giản dựa vào cách nhìn nhận của mình hay những điều mà bạn nghe được từ người khác.

Hãy xem xét vấn đề phổ biến nhất trong công tác quản lý ở các công ty Mỹ hiện nay: tình trạng thổi phồng đánh giá mức độ hoàn thành công việc. Đánh giá mức độ hoàn thành công việc là yêu cầu bắt buộc ở nhiều công ty, nhằm điều chỉnh mức cống hiến hàng năm của nhân viên. Nhưng do nhiều nhà quản lý không lưu hồ sơ về mức độ hoàn thành công việc trong năm, gặp gỡ nhân viên định kỳ hàng quý hay bất thường, họ không có nhiều thông tin để điều chỉnh đánh giá công việc của nhân viên. Tất nhiên, họ muốn tránh làm nhân viên khó chịu, do đó thay vì đưa ra những đánh giá chân thực, họ thổi phồng rằng người đó hoàn thành công việc ở mức độ chấp nhận được – mặc dù không xuất sắc lắm.

Việc này tiếp diễn trong nhiều năm, cho đến khi công ty nhận thấy hoạt động kinh doanh trượt dốc và quyết định tinh giản biên chế. Tất nhiên, giám đốc muốn sa thải những người làm việc kém hiệu quả nhất. Tuy nhiên, do không nhận thấy rằng các hồ sơ lưu trữ từ những năm trước chỉ ra nhân viên này liên tục đáp ứng được yêu cầu của công ty, nhà quản lý cảm thấy bất ngờ khi không thể tinh giản biên chế những nhân viên không đạt tiêu chuẩn thực sự.

Tại sao không? Bởi thường thì nhân viên đó có thời gian làm việc trong công ty lâu nhất, là người lớn tuổi nhất hay được bảo vệ nhất trong nhóm. Trên thực tế, bạn đánh giá mức độ hoàn thành công việc của người đó điểm 3 – mức độ đủ đáp ứng yêu cầu – còn những người khác trong nhóm đạt điểm 4 hoặc 5 – hoàn thành tốt yêu cầu – không có nhiều khác biệt trong đánh giá tổng quát. Đó là bởi nhân viên "nghe được" là họ đáp ứng yêu cầu của công ty trong năm qua ở mức độ chấp nhận được. Mặc dù người đó biết 3 điểm – mức đánh giá thấp nhất trong nhóm – thực sự chẳng thành vấn đề vì các mức đánh giá khả năng hoàn thành nhiệm vụ thật sự không liên quan. Nói cách khác, cũng chẳng vấn đề nếu 3 điểm là mức thấp nhất trong nhóm: Nó vẫn "đáp ứng" được yêu cầu của công ty, và đó là thông điệp duy nhất thực sự có ý nghĩa trong hồ sơ lưu trữ.

Đến lúc đó, cố vấn nhân sự hay pháp luật của bạn lại trở thành rào cản ngăn bạn thực hiện điều mình muốn và cần, và bạn trở nên khác biệt với nhóm hỗ trợ của mình. Đây là trường hợp mà cả hai phía đều chịu thiệt do trước kia bạn đã không thẳng thắn trong các buổi trao đổi với nhân viên. Kết quả cuối cùng là gì? Bạn phải sa thải một nhân viên khác có thời gian làm việc ít hơn trong nhóm (dù người đó làm việc rất hiệu quả) và đến lúc đó bạn bắt đầu tăng cường kỷ luật với những nhân viên thiếu hiệu quả (dù người đó đáng ra phải bị kỷ luật từ trước).

Bây giờ, chúng ta hãy nhìn nhận vấn đề này theo cách khác: Nhân viên không đáp ứng yêu cầu chuẩn bị một bản tự đánh giá trước khi tiến hành đánh giá hàng năm. Người đó nghĩ rằng mọi việc vẫn diễn ra tốt đẹp. Ngược lại, khi đọc bản tự đánh giá của nhân viên đó, bạn tự hỏi tại sao người này lại có thể đánh giá cao về bản thân đến vậy. Dưới đây là những điều bạn có thể nói:

Nina, tôi đã đọc bản tự đánh giá mà chị chuẩn bị trước cuộc thảo luận về hiệu quả công việc. Tuy nhiên, tôi có cách đánh giá hoàn toàn khác về hiệu quả công việc của chị trong năm qua. Chị nhận thấy điểm mạnh của mình bao gồm thường xuyên chủ động cung cấp thông tin cần thiết cho tôi cũng như những kỹ năng xây dựng các mối quan hệ. Hãy chia sẻ lại với tôi lý do khiến chị cho rằng đó là những điểm mạnh nhất của mình.

Một lần nữa, Nina, tôi đang lắng nghe điều chị nói, nhưng cảm nhận của tôi về vấn đề này khá khác biệt. Nhiều khi tôi phải trực tiếp gặp chị để tìm hiểu điều gì đang diễn ra trong phạm vi mình quản lý, và chị khiến tôi mù tịt về mọi chuyện. Tương tự, tôi thấy sự căng thẳng và xung đột giữa chị với đồng nghiệp, và tôi còn nghe được những lời nhận xét về việc chị không thẳng thắn nhận trách nhiệm và thậm chí còn đổ lỗi cho người khác khi công việc của chị diễn ra không suôn sẻ. Theo chị, điều gì đã khiến tôi cảm thấy như vậy?

Và cuộc nói chuyện cứ thế tiếp diễn. Bạn nên sử dụng các cụm từ như “tôi nhận thấy”, “tôi cảm thấy”. Cách diễn đạt này giống như những lời trách cứ nhẹ nhàng buộc nhân viên phải tự đánh giá lại bản thân; nhưng chúng lại rất chân thật, cởi mở và cân nhắc đến lợi ích lớn nhất của nhân viên. Cuối

cùng, nếu Nina không cảm nhận được những điều này, cô ấy không cần phải có trách nhiệm sửa chữa chúng. Và không quá khó để chuyển cuộc nói chuyện theo hướng có lợi nhất như sau:

Nina, tôi hiểu chúng ta có đôi chút khác biệt trong cảm nhận. Đây là điều bình thường – và tôi tôn trọng nó. Tuy nhiên, với tư cách người quản lý, tôi phải nói rằng điểm đánh giá mức độ hoàn thành công việc của chị trong thời gian qua không đáp ứng được yêu cầu của công ty. Tôi xin lỗi vì đã không gặp gỡ chị thường xuyên hơn, nhưng nói thật, tôi thấy tự mình thực hiện còn dễ dàng hơn là thảo luận với chị. Tuy nhiên, tôi sẽ tạo cơ hội giúp chị cải thiện mối quan hệ công việc giữa chúng ta, đồng thời chia sẻ bất kỳ vấn đề nào phát sinh ngay khi xảy ra. Tôi hy vọng chị sẽ hợp tác với tôi để cùng phát triển với những bước đi tích cực hơn cũng như tăng cường mối quan hệ giữa chúng ta trong thời gian tới.

Và bạn đã hoàn thành nhiệm vụ! Bạn đã đối xử với nhân viên đó bằng sự chân thành và tôn trọng. Bạn đã truyền đi một thông điệp rất kiên quyết ("Chị không đáp ứng được yêu cầu của công ty trong năm qua và sẽ không được thưởng nhiều cho những đóng góp của mình nếu có!"), và bạn buộc nhân viên cảm thấy có một phần trách nhiệm về những vấn đề phát sinh, đồng thời tạo điều kiện cho nhân viên tham gia giải quyết vấn đề đó.

Lưu ý: Sử dụng từ ngữ thích hợp để truyền thông điệp của bạn là việc rất quan trọng, lời nói của bạn phải chắc chắn và vững vàng về mặt pháp lý. Mặc dù cuốn sách này cũng không nhằm đưa ra những hướng dẫn về pháp lý, và không cuốn sách nào có thể thay thế được các cố vấn pháp luật khi xử lý các vấn đề cụ thể, nhưng cách xử lý ẩn sau các câu trả lời trong các ví dụ đều đã được kiểm tra kỹ càng và có thể áp dụng thực tế. Bạn có thể tự tin rằng những gợi ý về cách trao đổi trong cuốn sách này sẽ giúp bạn đi đúng hướng cả về mặt quản lý cũng như pháp lý.

PHẦN I

NHỮNG TÌNH HUỐNG KHÓ XỬ NƠI CÔNG SỞ

1. CÁC CUỘC THẢO LUẬN THƯỜNG GẶP VỀ VẤN ĐỀ QUẢN LÝ VÀ GIÁM SÁT

Hòa giải giữa các nhân viên, phản ứng thích hợp trước yêu cầu giữ bí mật về các thông tin cá nhân, cũng như đưa ra lời khuyên trước mỗi bữa tiệc do công ty tổ chức, tất cả đều là một phần công việc của nhà lãnh đạo và quản lý. Tuy nhiên, những điều tưởng chừng đơn giản như vậy có thể trở thành vấn đề đau đầu đối với các nhà quản lý dễ tính nhưng lại không lường trước được những rắc rối phát sinh từ lời khuyên mà họ đưa ra.

Bạn hãy coi chương này như một khóa học Quản lý cơ bản. Những gợi ý và chiến lược quản lý trong chương này sẽ giúp bạn giải quyết các vấn đề thông thường nhưng cũng đầy nguy hiểm đang chờ đợi phía trước. Những ví dụ này không chỉ giúp bạn quản lý hiệu quả hơn mà còn giúp nhân viên của bạn học cách quản lý hiệu quả khi được đặt vào vị trí lãnh đạo trong tương lai.

Tình huống 1: Hòa giải tranh cãi giữa các nhân viên

Các nhà quản lý đều cảm thấy không hài lòng về các vấn đề căng thẳng giữa nhân viên cũng như những mâu thuẫn chưa được giải quyết. Hãy đối mặt với vấn đề này: Thường thì bạn đã có quá nhiều việc cần giải quyết mà không liên quan tới cảm giác khó chịu, tức giận cũng như lo lắng khiến bạn cảm thấy mình như là một trọng tài hơn là người giám sát.

Tuy nhiên, do nhu cầu giữ chân những nhân viên giỏi, nhà quản lý phải tìm cách giúp những người có mâu thuẫn hòa hợp trở lại, nếu không họ sẽ phải đối mặt với tình trạng nhân viên bỏ việc thường xuyên. Dù vậy, thực tế là

các thành viên trong nhóm của bạn thường lựa chọn cách thức ít đối đầu với nhau nhất – tránh nhau ra – hơn là trực tiếp giải quyết vấn đề gây mâu thuẫn. Với vai trò nhà quản lý, bạn phải can thiệp như một người hòa giải để đảm bảo hạn chế va chạm giữa những nhân viên có mâu thuẫn với nhau, để không dẫn đến tình trạng sụt giảm hiệu quả công việc hay bỏ việc.

Coi như mâu thuẫn đó không tồn tại hay để nhân viên tự giải quyết mâu thuẫn có thể là một biện pháp an toàn khi khúc mắc giữa các cá nhân nảy sinh lần đầu; tuy nhiên, bạn phải can thiệp khi vấn đề thường xuyên xảy ra.

Giải pháp

Khi hai thành viên trong nhóm mâu thuẫn với nhau, bạn hãy gặp riêng từng người và giải thích bạn định xử lý vấn đề như thế nào:

Sam, tôi muốn gặp riêng anh và tôi cũng sẽ làm thế với Christina sau khi nói chuyện xong với anh. Tôi muốn anh hiểu cách thức chúng ta cùng giải quyết vấn đề căng thẳng giữa anh với Christina.

Đầu tiên, tôi muốn nghe ý kiến của anh, và sau đó tôi sẽ chia sẻ lại với Christina. Tôi cũng sẽ nghe ý kiến của Christina và nói với anh trước khi cả ba chúng ta cùng gặp gỡ. Bằng cách này, mọi người sẽ hiểu được vấn đề của người khác, nguyên nhân gây ra mâu thuẫn, từ đó bàn bạc và đề xuất cách giải quyết.

Nói ngắn gọn, chúng ta sẽ giải quyết vấn đề này trong ba cuộc gặp: Thứ nhất là cuộc gặp này giữa chúng ta. Tiếp theo tôi sẽ gặp Christina, và gặp lại anh để trao đổi về ý kiến phản hồi của cô ấy. Cuối cùng là cuộc nói chuyện giữa ba chúng ta vào chiều nay. Mọi người đều sẽ biết rõ vấn đề, và chúng ta sẽ giải quyết mâu thuẫn này như những người trưởng thành, tôn trọng lẫn nhau. Anh đã rõ ý định của tôi chưa?

Trong cuộc nói chuyện với Sam, hãy hỏi anh ta lý do khiến Christina có suy nghĩ tiêu cực. Hãy hỏi Sam về điều anh ta muốn cải thiện trong mối quan hệ với Christina, cũng như điều mà anh ta sẵn lòng thay đổi trong cách ứng xử để có được thái độ tốt hơn từ phía đồng nghiệp trong tương

lai. Tương tự, sau khi gặp Christina, hãy tìm hiểu ý kiến của cô ấy và chia sẻ cảm nhận đó với Sam.

Cuộc gặp thứ ba là thời điểm quan trọng để tìm ra giải pháp. Bạn cần hiểu nhân viên sẽ cảm thấy lo lắng rằng quan hệ giữa họ có thể trở nên căng thẳng hơn, vì vậy hãy đặt ra những quy định cơ bản sau:

Sam và Christina, tôi có hai quy định cơ bản mà tất cả chúng ta đều phải tuân thủ trước khi bắt đầu trao đổi.

Quy tắc thứ nhất là hai bạn không nên giữ lại bất cứ suy nghĩ nào. Đây là cơ hội để các bạn nói rõ tất cả mọi chuyện, và nếu giữ lại điều gì đó, cả hai sẽ bỏ lỡ cơ hội vàng để chia sẻ suy nghĩ của mình. Hai bạn sẽ không còn cơ hội nào khác để giải quyết những vấn đề dồn nén cũng như nỗi thất vọng. Sau buổi gặp hôm nay, tôi vui mừng chào đón cả hai đến công ty như thể đó là ngày làm việc đầu tiên. Từ thời điểm này, tôi yêu cầu hai bạn phải có trách nhiệm cải thiện mối quan hệ công việc giữa hai người. Cả hai đã hiểu chưa? [Vâng].

Thứ hai, mọi điều cần chia sẻ phải được nói sau khi cân nhắc lợi ích của nhau với tinh thần phê phán mang tính xây dựng. Không được công kích nhau cũng như không cần thiết phải tự vệ trong buổi gặp này; đây thực sự là một buổi nói chuyện nhạy cảm mà cả hai bạn cần phải đặt mình vào hoàn cảnh của mỗi người và lắng nghe suy nghĩ của nhau. Cả hai bạn có đồng ý với những quy định cơ bản này không? [Vâng].

Một buổi gặp gỡ với các quy định như vậy sẽ giảm bớt cảm giác lo lắng cũng như tức giận cho những người tham dự. Nó cũng cho bạn cơ hội tiến hành một phương pháp nhẹ nhàng khi giải quyết những vấn đề về quan hệ giữa các cá nhân.

Ghi chú đặc biệt

Trong buổi họp nhóm, đôi lúc bạn sẽ thấy từng nhân viên trực tiếp chia sẻ những điều lo lắng của họ với bạn – người trung gian, như thể người còn lại không ở đó. Cuộc nói chuyện ở ngôi thứ ba “anh ta - cô ta” cần phải được chuyển thành cuộc nói chuyện “tôi - anh/chị”. Để làm được điều này,

bạn hãy dừng cuộc nói chuyện ngay khi một trong số những người tham dự bắt đầu nói về người kia theo cách này. Bạn hãy yêu cầu người đó nói trực tiếp với người còn lại như thể bạn không có mặt ở đó. Lúc đầu, điều này có vẻ khó khăn với những người tham dự, đặc biệt khi họ cảm thấy quá bức xúc, nhưng nói chuyện trực tiếp sẽ hiệu quả nhất. Cuối cùng, bạn hãy giúp họ giải quyết vấn đề giữa họ.

Ngoài ra, bạn nên khuyến khích nhân viên sử dụng những cụm từ như "cảm nhận của tôi là" hay "anh/chị có hiểu tại sao tôi lại có cảm giác như vậy không?" Cảm giác không có đúng sai, chỉ là cảm giác mà thôi. Vì cảm nhận vẫn là sự thật cho đến khi nó được chứng minh, mỗi nhân viên đều phải có trách nhiệm thay đổi cách suy nghĩ về nhau bất chấp sự tồn tại của những suy nghĩ đã hình thành từ trước đó.

Bạn nên biết rằng cảm giác có lỗi sẽ khiến họ nhận một phần trách nhiệm trong rắc rối nào đó, đồng thời có trách nhiệm đóng vai trò là hạt giống thiện chí góp phần chữa lành những vết thương dai dẳng. Ví dụ, nếu Christina cảm thấy tồi tệ về mối quan hệ với Sam, cô ấy chia sẻ với Sam lý do gây nên cảm giác như vậy, thừa nhận cả hai đều có trách nhiệm trong đó, và Sam cũng phản ứng tích trước thiện chí của Christina.

Giành được trái tim của đối thủ, nghĩa là bạn đã chiến thắng. Bạn sẽ biết mình đã làm được điều đó chưa khi hai nhân viên nói chuyện với nhau, nhất trí rằng mối quan hệ của họ có vấn đề, và sẵn lòng giải quyết. Cách can thiệp về quản lý như vậy thông thường không phải là những cuộc điều tra sự thật mà là những khóa đào tạo về tính nhạy cảm, trong đó thẳng thắn và thiện chí sẽ giải quyết các vấn đề phát sinh. Hãy kết thúc cuộc gặp theo cách sau:

Christina và Sam, cả hai bạn đều đã lắng nghe những suy nghĩ của nhau. Tôi không yêu cầu cả hai phải trở thành bạn tốt của nhau, nhưng tôi đòi hỏi các bạn từ giờ phải thẳng thắn và tôn trọng nhau trong công việc.

Tôi sẽ kết thúc cuộc gặp này bằng hai câu hỏi. Thứ nhất, các bạn có cam kết với tôi từ giờ sẽ đối xử với nhau bằng thiện chí theo hướng tích cực không? Thứ hai, cả hai phải hiểu nếu không cải thiện tình trạng này và gây

ảnh hưởng tới hoạt động của công ty, tôi sẽ có những hình thức kỷ luật nặng hơn thay vì gặp gỡ như thế này không?

Bạn đã trao cho cả hai nhân viên cơ hội được bày tỏ và chia sẻ cảm nhận của mình. Bạn sẽ kết thúc cuộc gặp bằng một thông điệp mang tính xây dựng khi cả hai đồng ý thay đổi cách cư xử. Đồng thời, bạn cũng tạo ra suy nghĩ tích cực khi giúp cả hai ý thức được rằng nếu vấn đề này xảy ra một lần nữa, họ sẽ phải chịu hình thức kỷ luật nặng hơn – cảnh cáo bằng văn bản. Chúc mừng bạn! Bạn đã xử lý mâu thuẫn giữa các bên như những người trưởng thành và buộc họ có trách nhiệm giải quyết vấn đề về mối quan hệ giữa họ.

Tuy nhiên, hãy nhớ rằng dù quan tâm đến mức nào, bạn cũng không thể kiểm soát được sự khác biệt giữa họ mà chỉ họ mới có thể làm được điều đó. Bạn cũng có thể tạo ra một diễn đàn giúp giải quyết những mâu thuẫn giữa nhân viên với nhau, và là nơi nhân viên thảo luận về những điểm tốt của nhau. Thiết lập một nền văn hóa cởi mở đồng nghĩa với giải quyết các vấn đề về quan hệ trong một môi trường an toàn cũng như tôn trọng nhân phẩm của nhau. Nó góp phần tăng cường vai trò lãnh đạo của bạn và tạo cho bạn danh tiếng với tư cách một nhà quản lý công bằng. Không có công thức nào giữ chân nhân viên tốt hơn là thể hiện sự tôn trọng và ân cần lắng nghe họ.

Tình huống 2: Phản ứng thích hợp với những yêu cầu nói chuyện "bí mật"

Đã bao giờ nhân viên gặp bạn và yêu cầu được nói chuyện riêng chưa? Nhiều nhà quản lý nhiệt tình luôn vui vẻ chấp nhận yêu cầu của nhân viên mà không xem xét kỹ bản chất của vấn đề. Trên thực tế, bạn cần rất cẩn thận khi hứa hẹn giữ bí mật trước khi biết rõ điều mà nhân viên chuẩn bị tiết lộ với bạn vì lý do: Do bản chất, nên một số vấn đề nhất định cần được tiết lộ ngay lập tức. Đơn giản là bạn không có quyền giữ bí mật vấn đề này trong bất kỳ hoàn cảnh nào, đồng thời hứa hẹn giữ bí mật có thể khiến bạn tiến thoái lưỡng nan khi mất lòng tin nơi cấp dưới.

Dưới đây là một số tình huống có thật mà những nhà quản lý ngây thơ vô tình mắc phải, khi không nhận ra họ có trách nhiệm phải thông báo thông

tin này với phòng nhân sự hay bộ phận pháp chế của công ty:

John, tôi thực sự lo lắng cho Marlene. Có vẻ như cô ấy đang bị người giám sát quấy rầy, và cô ấy không muốn phàn nàn hay làm ầm mọi chuyện. Tôi cảm thấy tệ thay cho cô ấy, nhưng cô ấy sẽ gặp rắc rối lớn nếu biết tôi nói chuyện này với người khác. Thật khó xử! Marlene biết tôi đã tình cờ nghe được những lời bức xúc của cô ấy, nhưng có lẽ cô ấy nghĩ rằng tôi sẽ giữ bí mật chuyện này. Tôi cũng không muốn cô ấy biết tôi đã tiết lộ điều này với anh.

Vic, ngày hôm nay quá tồi tệ với tôi. Nói thật, nếu giờ mà bị ai đó làm phiền, có thể tôi sẽ sẵn sàng phá hỏng một ngày của họ.

Millie, mặc dù không phải việc của tôi, nhưng hình như Doris đang làm việc cho đối thủ cạnh tranh của công ty vào các ngày cuối tuần thì phải. Đừng nói điều gì cả! Tôi không muốn cô ấy gặp rắc rối hay mất đi nguồn thu nhập thêm đó, nhưng tôi phân vân liệu cô ấy có cung cấp bất kỳ thông tin mật nào của công ty cho các đối thủ cạnh tranh không?

Giải pháp

Những tình huống này cho thấy mối nguy hiểm thực sự – đối với cả công ty cũng như bạn – khi hứa giữ bí mật trước khi biết rõ bản chất vấn đề. Đó là bởi nhân viên thường không nhận ra điều họ đang yêu cầu bạn làm khi đề nghị bạn giữ bí mật trước khi nói chuyện. Khi một nhân viên đề nghị nói chuyện riêng với bạn, hãy trả lời theo cách sau:

Laura, tôi rất vui khi được nói chuyện riêng với chị, nhưng điều này còn phụ thuộc vào bản chất vấn đề. Tôi không thể giữ bí mật nếu điều chị nói với tôi liên quan tới một trong ba vấn đề sau: (1) hành vi quấy rối hay phân biệt đối xử; (2) nguy cơ bạo lực ở nơi làm việc, hay (3) xung đột lợi ích công ty. Nếu chuyện chị chuẩn bị nói liên quan tới bất kỳ điều nào trong số đó, tôi không thể giữ bí mật được và phải có trách nhiệm tiết lộ nó. Vì vậy, trước khi nói bất kỳ điều gì với tôi, chị hãy suy nghĩ kỹ và hiểu trách nhiệm quản lý của tôi. Bây giờ chị có còn muốn nói chuyện riêng với tôi nữa không?

Điều này nghe có vẻ hơi nghiêm túc, đặc biệt nếu bạn biết rõ về nhân viên đó. Nhưng hãy nhớ rằng bạn không có quyền giữ bí mật những vấn đề có ảnh hưởng tiêu cực đến công ty. Ngoài ra, bạn cần nhớ rằng mức threshold thấp thường được sử dụng đi sử dụng lại trong các vụ kiện tụng về quấy rối hay phân biệt đối xử: Khi bất kỳ người giám sát hay thành viên ban quản lý nào được thông báo về một vấn đề thì theo luật pháp, toàn bộ công ty cũng phải được thông báo về vấn đề đó. Đây thực sự là một gánh nặng lớn đặt trên vai bạn nếu việc kiện tụng dựa trên thực tế là bạn là người giám sát duy nhất được thông báo về vấn đề nghiêm trọng đó. Điều này còn được sử dụng một cách khôn ngoan khi luật sư bên nguyên viện dẫn việc bạn biết về vấn đề này đồng nghĩa giám đốc điều hành của công ty cũng được thông báo về vấn đề đó.

Hãy nhớ rằng bạn không được trả lời như thế này: "Vâng, tôi không tiết lộ vì nhân viên đó yêu cầu tôi giữ bí mật!" Đó thực sự là hồi chuông báo tử với bạn, và bất kỳ luật sư biện hộ dày dạn kinh nghiệm nào (đại diện cho công ty của bạn) đều sẽ nhíu mày khi nghe thấy điều đó và cố vấn cho công ty bạn giải quyết vụ việc bên ngoài phạm vi tòa án. Tóm lại, bạn không có bất kỳ lời biện hộ thỏa đáng nào và chỉ có thể đưa ra lý do bào chữa thiếu sức thuyết phục nhất bởi "nhân viên của tôi đề nghị tôi giữ bí mật vấn đề đó", nó rõ ràng vi phạm trách nhiệm ủy thác mà công ty giao phó cho bạn, và mọi người, trừ những người giám sát thiếu kinh nghiệm cũng như chưa qua thử thách, đều biết việc này. Đây thực sự là một đòn giáng mạnh vào bạn và công ty đồng thời cũng là điều mà bạn muốn tránh bằng bất cứ giá nào.

Tương tự, sau khi hứa hẹn giữ bí mật với nhân viên nào đó, bạn thực sự không muốn tìm đến phòng nhân sự và tiết lộ nhân viên đã kín đáo đe dọa bạo lực. Tất nhiên, bạn phải tiết lộ thông tin đó vì lo sợ xảy ra bạo lực ở nơi làm việc cũng như lo lắng cho sự an toàn của người khác. Tuy nhiên, nhân viên đó sẽ biết bạn là người duy nhất nghe được "lời bình luận" đó (cũng là lời đe dọa), và nó cũng báo trước những rắc rối xảy ra với bạn trong việc bảo vệ an toàn và sức khỏe bản thân. Hãy bổ sung vấn đề quan trọng này vào cẩm nang quản lý doanh nghiệp giúp bạn biết cách phản ứng khi gặp những tình huống tương tự.

Tình huống 3: Thăng chức cho nhân viên vào vai trò giám sát lần đầu tiên

Có gì khó khăn khi thăng chức cho một nhân viên vào vai trò giám sát lần đầu tiên? Thực ra, điều này còn phụ thuộc cách nhìn nhận của bạn. Tất nhiên, thật tuyệt vời khi đề bạt cấp dưới vào vị trí quản lý, nhưng các nhà quản lý mới cần được quán triệt trước khi bạn chính thức bổ nhiệm họ.

Tại sao lại như vậy? Bởi vì nếu họ nghĩ đơn giản là họ được thăng chức và kiếm được nhiều tiền hơn trong khi vẫn làm công việc tương tự như trước thì họ đã nhầm. Việc bổ nhiệm vào vị trí giám sát đòi hỏi phải có những kỹ năng và chiến lược hoàn toàn mới và nếu công ty muốn đầu tư và đề bạt họ thì bạn có quyền kỳ vọng ở họ trong tương lai. Do đó, đây có thể là một thông điệp mà bạn cảm thấy khó truyền tải còn nhân viên của bạn khó tiếp nhận. Tuy nhiên, thông thường bạn sẽ phát hiện ra rằng việc tạo cho người giám sát mới được bổ nhiệm một nhận thức mới sẽ góp phần quan trọng giúp họ hoàn thành và phát huy vai trò mới của mình.

Tuy nhiên, bạn đừng ngạc nhiên nếu ban đầu nhân viên đó thể hiện sự phản kháng hay thách thức. Họ sẽ nghĩ tại sao công ty lại thăng chức cho họ nếu họ không làm tốt công việc, và tại sao bạn lại phá hỏng niềm vui cùng sự hứng thú bằng việc nêu ra tất cả những điểm yếu của họ?

Giải pháp

Trong cuộc nói chuyện, bạn cần đưa ra những đánh giá trung thực và cân nhắc về mức độ hoàn thành công việc từ trước đến nay của nhân viên đó cùng với những kỳ vọng đối với họ ở vị trí mới. Điều này có thể khiến nhân viên cảm thấy đôi chút khó chịu nhưng lại giúp người đó nhìn nhận về vị trí hiện tại, kết quả đạt được và mục tiêu phấn đấu. Vì vậy, có thể bạn sẽ muốn kết cấu cuộc nói chuyện theo cách sau:

Heidi, tôi muốn thảo luận về việc thăng chức cho chị trong thời gian tới. Chắc là chị rất mong chờ điều đó, nhưng trước khi hoàn tất các thủ tục giấy tờ và chị được chính thức thăng chức, tôi muôn nói chuyện thẳng thắn và cởi mở với chị về kỳ vọng của tôi đối với chị trong vai trò mới. Điều này hợp lý chứ? [Vâng].

Trước giờ, chị luôn là một sinh viên ưu tú. Chị làm việc chăm chỉ, nghiêm túc, sẵn sàng hoàn thành nhiệm vụ với thái độ tích cực. Chị luôn thông báo cho tôi biết tiến trình công việc cũng như báo cáo với tôi nếu chị không thể hoàn thành công việc đúng thời hạn hay gặp phải những trì hoãn không lường trước được, và tôi luôn đánh giá cao điều đó. Thực tế thì đây là lý do khiến tôi luôn ủng hộ việc đề bạt chị vào vai trò quản lý.

Tuy nhiên, tôi muốn chị biết quan điểm của tôi về vấn đề này và tôi cũng không định dọa nạt chị. Đây là một cuộc nói chuyện cởi mở và chân thành mà tôi muốn chị tham gia và thấu hiểu; nhưng sẽ có một vài điều hơi khó nghe, vì vậy tôi muốn chị hãy tiếp cận vấn đề một cách cởi mở. Như vậy có công bằng với chị không? [Vâng].

Tốt. Vậy hãy bắt đầu bằng điều tôi kỳ vọng ở chị: Nếu chị chấp thuận lời đề nghị thăng chức này, chị sẽ giám sát công việc của những người hiện tại đang là đồng sự của chị. Điều đó đồng nghĩa với việc một số người trong đó sẽ cảm thấy ghen tỵ với chị. Và chị sẽ phải giữ một khoảng cách nhất định nhằm tạo ra ranh giới rõ ràng giữa chị và họ.

Đầu tiên, chị cần ăn mặc chuyên nghiệp và tinh tế hơn. Cho tới nay, chị vẫn mặc quần áo phù hợp với một nhân viên bình thường. Nhưng tôi nghĩ rằng kiểu quần áo đó không thích hợp với một thành viên ban quản lý. Một vài người trong nhóm của chị rất biết cách ăn mặc, mặc dù tôi không nghĩ là họ mặc đẹp hơn chị, tuy nhiên nếu chị không cẩn thận, cấp dưới có thể khiến chị mất mặt. Hình ảnh của chị rất quan trọng, và tôi muốn chị suy nghĩ về hình ảnh mà chị muốn tạo dựng đối với cấp dưới cũng như cấp trên. Điều này có hợp lý không? [Vâng.]

Được rồi. Tiếp theo, chị cần chọn bạn bè cẩn thận hơn. Tôi không thể nói với chị nên chọn ai làm bạn và cũng không yêu cầu chị phải chọn bạn như thế nào. Nhưng tôi nghĩ chị nên mở rộng phạm vi quan hệ của mình với các quản lý khác cũng như với các trưởng khoa. Hãy thể hiện mối quan hệ với cấp trên, và người khác sẽ coi trọng chị hơn. Chị có hiểu không? [Vâng].

Cuối cùng và cũng là quan trọng nhất, tôi cần chị đánh giá lại bản thân và chịu trách nhiệm về những dự án chị đảm nhận cũng như cấp dưới của chị.

Tóm lại, cho tới giờ chị luôn là một sinh viên xuất sắc. Nhưng tôi không cần một sinh viên mà là một giáo viên. Và sự kỳ vọng của tôi ở một giáo viên hoàn toàn khác biệt so với một sinh viên.

Với những người mới bắt đầu, tôi cần chị chỉ dẫn chứ không phải giám sát. Tôi mong chị dám làm những công việc mạo hiểm nhưng tính toán kỹ lưỡng, và được đồng ý trước. Tôi cần chị phải có tiếng nói quyết định, dù tôi biết trước giờ chưa ai kỳ vọng chị làm những công việc đó. Tuy nhiên, việc thăng chức lần này sẽ thay đổi tất cả. Mọi người thường nói rằng cuộc đời bắt đầu khi bước ra khỏi vùng an toàn của riêng mình, và tôi mong lúc này chị hãy tiến vào giai đoạn đó.

Liệu chị đã sẵn sàng dạy học bằng cách soạn giáo án, cung cấp cho sinh viên các thông tin mới, đưa ra những lời nhắc nhở xác đáng cũng như đương đầu với các vấn đề phát sinh chưa? Liệu chị có đủ cương quyết để kỷ luật, tinh giản biên chế hay chấm dứt hợp đồng với cấp dưới, những người mà hiện tại chị coi như bạn thân? Liệu tôi có thể tin tưởng chị tự đổi mới trước những thách thức sắp tới? [Vâng, anh có thể tin tưởng ở tôi.]

Đó là những kỳ vọng của tôi dành cho chị, và chị cần chắc chắn mình đã sẵn sàng cải thiện khả năng nhằm đáp ứng những kỳ vọng đó. Tôi đề bạt những người thành công vào những vị trí thành công. Tuy nhiên, ở đây cũng tồn tại rủi ro, giống như bất kỳ thay đổi nào trong cuộc sống, và chị cần chắc chắn đã sẵn sàng đối mặt với thách thức.

Chị không cần phải trả lời tôi ngay bây giờ. Tôi muốn chị suy nghĩ cẩn thận về vấn đề này và trả lời tôi vào ngày mai. Hãy nhớ rằng chị không đơn độc và tôi sẽ luôn giúp đỡ chị. Nhưng trước khi đồng ý thăng chức, hãy đảm bảo là chị đã hiểu rõ những kỳ vọng của tôi cũng như khả năng đáp ứng những kỳ vọng đó của chị. Đừng bỏ lỡ cơ hội này, và hãy chuẩn bị sẵn sàng để bước lên một nấc thang mới trong sự nghiệp của mình. Khi gặp lại tôi vào sáng mai, tôi muốn thấy những biểu hiện thuyết phục rằng chị đã sẵn sàng cho vị trí mới. Chị có còn câu hỏi nào không?

Cuộc nói chuyện đã đưa ra rất nhiều thông tin. Và tất nhiên không cần thiết phải đề cập tới tất cả những vấn đề cụ thể này; văn phòng sạch sẽ gọn

gàng, cách nói chuyện thân thiện, tránh thái độ đối đầu là những tiêu chí cơ bản. Điều quan trọng là bạn cần đánh giá trung thực hiệu quả làm việc của nhân viên đó cho tới nay cũng như những kỳ vọng của bạn trong tương lai. Lúc đầu, sự thẳng thắn của bạn có thể khiến người nghe khó chấp nhận nhưng nó lại là điểm tựa thuận lợi cho sự phát triển trong công việc của họ. Đó là điều mà tất cả những người lãnh đạo sáng suốt và vị tha cần có.

Tình huống 4: Hội chứng người giám sát mới

Ở cấp độ quản lý phòng, khi một trong ba đồng nghiệp làm việc lâu năm với nhau bỗng nhiên được thăng chức lên giám đốc và có quyền chỉ đạo hai người còn lại, sự khó xử và ghen ghét sẽ phát sinh. Mặc dù cảm thấy mừng cho người bạn vừa được thăng chức, nhưng những cảm xúc đó của hai người đồng nghiệp có thể làm xấu đi mối quan hệ giữa họ.

Ngoài ra, người quản lý mới sẽ cảm thấy có lỗi vì mình được thăng chức trong khi hai người còn lại thì không. Cảm giác có lỗi của người đó kết hợp với cảm giác khó chịu của hai người còn lại có thể tạo thành vấn đề trong mối quan hệ giữa ba người.

Giải pháp

Khi sự căng thẳng và ghen ghét được thể hiện, người giám sát mới thường phản ứng theo một trong hai cách sau: Anh ta (1) sẽ tìm cách xoa dịu hai người kia và xin lỗi vì việc anh ta được thăng chức bằng cách cho phép hai người cấp dưới toàn quyền làm những gì họ muốn, hay (2) sử dụng biện pháp cứng rắn, tận dụng mọi cơ hội để thiết lập quyền kiểm soát lên nhóm. Tất nhiên, cả hai cách trên đều phát sinh vấn đề và cần được giải quyết nhanh chóng, triệt để.

Travis, tôi cần nói chuyện về việc anh nhậm chức giám đốc. Hãy nói với tôi mọi thứ diễn ra như thế nào, đặc biệt là phản ứng của hai đồng nghiệp cũ – Jannie và Heather – về vị trí mới của anh.

Bạn đừng ngạc nhiên khi nghe Travis nói là mọi việc vẫn thuận buồm xuôi gió, hãy xác nhận lại điều bạn nghe được từ các thành viên khác: Anh ta

tận dụng mọi cơ hội để xoa dịu hai người kia hoặc hoàn toàn kiểm soát tất cả những việc họ làm. Trong tình huống thứ nhất, hãy nói:

Travis, tôi vui mừng khi anh thấy mọi việc vẫn diễn ra suôn sẻ. Tuy nhiên, tôi muốn nói về điều mà một số người đang bàn tán. Nghe nói một vài người trong số các nhân viên của anh thấy anh tỏ ra có lỗi với Jannie và Heather, khi anh được thăng chức còn họ thì không. Điều đó thật dễ hiểu, được biết đến là Hội chứng người giám sát mới. Thường thì người mới được thăng chức cố xoa dịu những đồng nghiệp cũ hoặc cho phép họ làm bất cứ điều gì họ muốn mà không đưa ra nhiều mệnh lệnh hay hướng dẫn. Liệu điều đó có đang diễn ra trong nhóm của anh không?

Cách nói chuyện và giọng điệu của bạn không cần phải gay gắt hay mang tính phán xét. Bạn đơn giản đang cố gắng giúp Travis giải quyết vấn đề và tạo điều kiện cho anh ta chia sẻ lý do khiến anh ta mang cảm giác có lỗi hay lưỡng lự khi phải quản lý công việc của những đồng nghiệp cũ.

Mặt khác, nếu nghe thấy rằng Travis đang áp dụng biện pháp cứng rắn để đối phó với các đồng nghiệp cũ, bạn có thể bắt đầu cuộc nói chuyện theo cách sau:

Travis, tôi vui mừng khi anh thấy mọi việc vẫn diễn ra suôn sẻ. Tuy nhiên, tôi muốn nói về điều mà một số người đang bàn tán. Nghe nói rằng một vài người trong số nhân viên của anh nhận thấy dường như anh đang áp dụng các biện pháp cứng rắn đối với Jannie và Heather. Một nhân viên phàn nàn là anh ta cảm thấy bối rối vì anh đối xử với họ bằng thái độ kẻ cả và đối địch khi làm việc cùng.

Tôi hiểu bây giờ hai người đó thuộc quyền quản lý của anh, nhưng chúng ta hãy thảo luận về cách thức điều hành bộ phận này. Quan trọng hơn, chúng ta hãy trao đổi về danh tiếng anh muốn tạo dựng với các nhân viên trong vai trò giám sát bộ phận cũng như văn hóa nơi làm việc trong bộ phận do anh quản lý.

Nếu Travis thuộc quyền quản lý của bạn, bạn có toàn quyền thảo luận về vai trò giám sát bộ phận của anh ta. Bạn cũng có quyền trao đổi với anh ta về điều một số người đang bàn tán. Nói chuyện thẳng thắn và chân thành

với Travis, bạn sẽ nhận thấy anh ta có thể sửa đổi theo những gợi ý mang tính xây dựng của bạn và sẵn sàng biến trách nhiệm anh ta mới đảm trách thành lợi ích cho hai đồng nghiệp cũ cũng như với toàn bộ nhóm anh ta quản lý.

Tình huống 5: Đón nhận nhân viên có vấn đề về kỷ luật

Việc hòa nhập với nhân viên chuyển đến từ bộ phận khác khá phổ biến trong hoạt động kinh doanh. Tất nhiên, tuyển nhân viên từ bộ phận khác đang có ý định thay đổi công việc là một chuyện; giúp người nào đó từ bộ phận khác hòa nhập vào nhóm của bạn do việc tái cơ cấu hay các sáng kiến của công ty – đặc biệt nếu người đó có vấn đề về thái độ làm việc hay mức độ hoàn thành công việc – lại là chuyện khác. Nghiêm trọng hơn, đôi khi bạn sẽ phải xử lý nhân viên mới gia nhập nhóm với một danh sách các kỳ vọng thiếu thực tế mà người giám sát cũ của họ hứa hẹn.

"Sếp tôi hứa tăng 10% tiền thưởng cho tôi trong năm nay. Lời hứa đó vẫn còn có hiệu lực chứ?"

"Nghe nói là tôi sẽ được thăng chức vào tháng tới, đúng dịp kỷ niệm ngày tôi bắt đầu làm việc tại công ty. Anh sẽ đề bạt tôi vào vị trí nào vậy?"

"Vâng, đúng là tôi phải nhận hình thức kỷ luật cảnh cáo vì điều mà sếp cũ của tôi gọi là mức độ hoàn thành công việc hạn chế, cũng chỉ vì bà ta không ưa gì tôi."

Hãy nhớ rằng đây là công việc bạn cần giải quyết khi giữ vai trò quản lý. Những việc này có khi còn chiếm nhiều thời gian và khiến bạn lo lắng hơn quá trình hòa nhập về văn hóa nơi làm việc khi kết hợp nhân viên cũ và nhân viên mới. Khi nhân viên gặp rắc rối, hãy dành thời gian lắng nghe ý kiến và quan tâm tới những yêu cầu của họ nhưng đừng hứa hẹn gì cho tới khi bạn tìm hiểu rõ ràng sự việc qua nhiều nguồn thông tin.

Giải pháp

Việc người quản lý cũ hứa hẹn thăng chức hay tăng lương có thể là sự thật vì nó được ghi lại bằng văn bản và được người đứng đầu bộ phận nhân sự

hay tài chính thông qua trước đó. Tuy nhiên, thường là bạn sẽ thấy những điều như vậy dựa trên ước đoán của nhân viên, vì vậy hãy cẩn trọng và khiến họ bình tĩnh hơn với những đòi hỏi của mình trong khi tìm hiểu vấn đề kỹ càng hơn.

Không may thay, bạn bắt buộc phải thông báo với nhân viên mới rằng người quản lý cũ, phòng nhân sự hay tài chính không thừa nhận đã đưa ra quyết định đó, vì vậy nhân viên sẽ không được tăng lương hay thăng chức.

Gene, tôi đã tìm hiểu đề xuất thăng chức từ trợ lý lên điều phối viên của chị. Trên thực tế, sau khi trao đổi cùng Mark ở bộ phận tài chính, Carson ở phòng nhân sự và Ashley, quản lý cũ của chị, tôi e rằng đề xuất này của chị chưa được chính thức thông qua. Ashley có ý định đề bạt chị nhưng như chị biết đấy, nếu không có sự đồng ý của phòng nhân sự và tài chính thì đề xuất này vẫn thuộc danh sách xét duyệt.

Không may thay, hiện tại tôi không thể thăng chức cho chị do công ty đang tiến hành thắt chặt ngân sách và mối quan hệ công việc giữa tôi với chị vẫn chưa được kiểm nghiệm. Nếu chị muốn trao đổi với Mark, Carson hay Ashley, họ luôn sẵn lòng tiếp đón chị. Tôi chỉ có thể nói với chị điều họ trao đổi với tôi và thông báo cho chị ý định giải quyết vấn đề này của tôi với tư cách là người quản lý mới của chị. Tôi tiếc rằng mình không thể đem đến tin tức tốt lành hơn cho chị.

Trong những trường hợp này, bạn hãy nói cho nhân viên đó biết người mà bạn trao đổi cùng, điều họ nói và lý do dẫn đến nhầm lẫn. Bạn nên khẳng định tất cả các bên đều đồng ý với quyết định trên và để nhân viên trực tiếp nói chuyện với những người có trách nhiệm đó nếu muốn. Hãy nhớ rằng bạn không tham gia vào việc ra quyết định mà chỉ đơn giản truyền đạt lại điều họ thông báo với bạn, và bạn sẵn lòng đánh giá tình hình dưới góc nhìn cởi mở và tích cực.

Tuy nhiên, đôi khi bạn phải giải quyết vấn đề phức tạp hơn. Những nhân viên được chuyển đến nhóm của bạn với hình thức kỷ luật cảnh cáo do hiệu quả làm việc kém, thường xuyên nghỉ làm hay có hành vi không thích hợp có thể đem đến những thách thức lớn cho bạn. Trong trường hợp này,

hãy sao chép những bản kỷ luật cảnh cáo, cho họ xem ngay trước buổi gặp gỡ cá nhân và nói chuyện thẳng thắn với họ. Cách tốt nhất để giải quyết vấn đề là nói chuyện thẳng thắn và dựa trên lý lẽ xác đáng. Bạn có thể mở đầu cuộc nói chuyện với nhân viên theo cách sau:

Michelle à, thông thường mọi vấn đề đều có tính hai mặt và không cần bàn cãi thêm về tính xác thực của những văn bản này nữa. Những văn bản này hoàn toàn xác thực bởi nó được lưu trong hồ sơ cá nhân cùng chữ ký của anh. Điều tôi quan tâm bây giờ là làm cách nào chúng ta có thể cải thiện tình hình và khiến mọi việc tốt đẹp hơn, một mặt để giúp chị tiến bộ, mặt khác cần thừa nhận rằng những việc xảy ra trước kia là thật và “mang tính chủ ý” ở mức độ nào đó. Hãy chia sẻ với tôi ý định của chị nhằm giải quyết hài hòa hai thực tế này.

Điều bạn quan tâm lúc này là phản ứng của cá nhân nhân viên đó với những bản kỷ luật cảnh cáo. Nếu cô ấy từ chối trách nhiệm và đổ lỗi cho người khác, có lẽ bạn phải giải quyết trường hợp nhân viên mắc “hội chứng mình chỉ là nạn nhân” và không chịu nhận trách nhiệm. Ngược lại, nếu nhân viên đó thừa nhận sai lầm, nhận trách nhiệm về hành động của mình và cam kết không mắc phải những sai sót tương tự trong tương lai, bạn đã gần hoàn thành nhiệm vụ. Nhân viên đó đã thể hiện thái độ chín chắn trong công việc và có xu hướng nhìn nhận vấn đề tổng quát hơn để tránh mắc phải những sai lầm đó.

Bạn không nên đánh giá thấp giá trị của những cơ hội giúp nhân viên mới hòa nhập vào nhóm do bạn quản lý. Hiếm khi bạn có cơ hội như vậy để chứng tỏ khả năng lãnh đạo của mình, đồng thời hồ sơ cá nhân của bạn sẽ ghi nhận thêm một ưu điểm. Khả năng giúp người khác vượt qua giai đoạn khó khăn và thể hiện những kỹ năng lãnh đạo quan trọng trong một môi trường kinh doanh đầy thách thức như hiện nay là yêu cầu tiên quyết và là lợi thế mà bạn có thể áp dụng trong bất cứ tình huống công việc nào.

Tình huống 6: Chấm dứt các vấn đề về thái độ

Giải quyết các vấn đề về thái độ của nhân viên là một trong những thách thức mà nhà quản lý thường gặp nhất. Bạn biết mình có vấn đề cần xử lý

khi bạn nhận thấy thái độ không tôn trọng của nhân viên được thể hiện bằng hành động nhướn lông mày, thở dài và các cử chỉ khác.

Nhà quản lý có xu hướng tránh đối đầu với các nhân viên hay cáu giận. Tuy nhiên, cảm giác cáu giận kéo dài thường dẫn đến việc nhân viên đó bị mọi người công khai lảng tránh và cô lập. Đôi khi những cảm xúc dồn nén đó dẫn đến việc cãi vã nơi công cộng khi giọt nước tràn ly và sự việc vượt khỏi tầm kiểm soát.

Giải pháp

Khi giải quyết vấn đề thường gặp này, bạn cần ghi nhớ hai điều quan trọng. Thứ nhất, nói chuyện riêng với nhân viên đó về đánh giá của bạn đối với hành vi của cô ấy. Hãy nói cụ thể và vẽ nên một bức tranh tổng quát bằng ngôn từ để nhân viên đó có thể hiểu rõ về những thái độ cần thay đổi. Hãy đề nghị cô ấy giúp giải quyết vấn đề đang tồn tại và cả hai cần cam kết lắng nghe ý kiến của nhau cũng như cải thiện tình hình. Thứ hai, tránh dùng những từ ngữ như thái độ trong cuộc nói chuyện và thay thế nó bằng những từ như cách ứng xử hay cư xử, những từ chung chung và khách quan hơn.

Điều thú vị là từ thái độ mang tính chủ quan, kích động và thường làm tăng mâu thuẫn do nó tạo ra cảm giác tức giận. Vì vậy, bạn cần tránh dùng từ đó trong cuộc nói chuyện hay văn bản kỷ luật.

Khi bạn cố gắng giải quyết vấn đề về cách giao tiếp với một trong những nhân viên của mình, hãy vẽ ra một bức tranh tổng quát bằng ngôn từ như sau:

Lisa, tôi cần chị giúp chuyện này. Tôi cảm thấy chị có vẻ tức giận với tôi hay với ai đó trong nhóm. Có thể tôi nhận định sai nhưng đó là đánh giá chân thực về cảm xúc chị thể hiện. Tôi không biết điều gì khiến chị khó chịu như thế và hãy cho tôi biết nếu tôi có thể giúp chị.

Chị làm tôi cảm thấy khó xử trước mặt các thành viên khác khi nhướn mày, thở dài và nói: “Được thôi, tôi sẽ làm!” Ngôn ngữ cơ thể của chị cũng đầy khiêu khích khi chị vênh mặt lên và chống tay vào hông.

Hay chị thấy việc tôi yêu cầu chị phải hoàn thành công việc đúng kế hoạch là không thích hợp? Tôi có phải theo dõi sát thời hạn hoàn thành dự án của chị hay chị phải có trách nhiệm thông báo với tôi về tiến độ dự án? Chị cảm thấy thế nào khi là người quản lý và một trong số nhân viên của chị phản ứng theo cách đó ngay trước mặt những người khác? Chị cảm thấy thế nào nếu tôi phản ứng lại đòi hỏi của chị với giọng điệu và hành động như vậy? Chị có thấy tôi thiếu tôn trọng chị hay tôi phải hạ mình trước chị, nhất là trước mặt những người khác trong nhóm?

Hãy chú ý đến những điểm nổi bật trong đoạn nói chuyện trên: "Chị làm tôi cảm thấy…" và "Chị cảm thấy thế nào…" là những cụm từ thường được sử dụng khiến người khác cảm thấy có lỗi. Cảm giác không đúng hay sai – nó chỉ là chính nó. Khi kết hợp những cụm từ như vậy với một tuyên bố cởi mở như "Chúng ta có cảm nhận khác biệt về vấn đề này," nhân viên thường sẵn lòng lắng nghe ý kiến của bạn. Mọi vấn đề đều có tính hai mặt, và thường là nhân viên sẽ không phủ nhận trách nhiệm của mình nếu nó được trao đổi một cách thích hợp. Tuy nhiên, điều nhân viên mong muốn là người quản lý lắng nghe và quan tâm tới mình. Do đó, hãy nắm bắt cơ hội này để giải quyết vấn đề thông qua trao đổi bằng tuyên bố chấm dứt đối đầu và lắng nghe với thái độ khách quan.

Tình huống 7: Lời khuyên trước một bữa tiệc hay buổi dã ngoại do công ty tổ chức

Đôi khi, đảm nhiệm vai trò nhà quản lý cũng giống làm cha mẹ. Trước khi tổ chức một sự kiện gia đình trọng đại, bạn cần nhắc nhở con cái để bảo đảm là chúng chuẩn bị đầy đủ mọi thứ và có thái độ đúng đắn bởi vì chỉ cần một lời bình luận bất cẩn hay một sai lầm có thể gây ra hậu quả tai hại với bản thân chúng cũng như với các thành viên khác trong gia đình. Đã bao nhiêu lần cha mẹ bạn hay chính bạn suy nghĩ về một tình huống như vậy và thở dài tự hỏi "Không biết chúng đang nghĩ gì nữa?".

Tất nhiên, mọi người không mong chúng ta đóng vai trò cha mẹ thực sự ở nơi làm việc, nhưng cũng không mấy khác biệt khi chúng ta có cảm giác đang đảm nhận trách nhiệm tương tự với vai trò là người giám sát hay quản lý. Các bữa tiệc công ty, các buổi dã ngoại hay hoạt động bên ngoài giúp

tạo bầu không khí vui vẻ và tươi mới cũng như là cách để nhân viên hiểu nhau hơn bên ngoài công sở. Tuy nhiên, những lời nhận xét bất cẩn hay thái độ không đúng mực có thể khiến tình cảm sứt mẻ. Không ngạc nhiên khi bạn nghe kể về những người bị sa thải sau một bữa tiệc công ty do say rượu và đưa những lời nhận xét không đúng mực – chuyện vẫn thường xuyên xảy ra trong môi trường kinh doanh hiện nay.

Giải pháp

Trước khi tổ chức một sự kiện của công ty như một bữa tiệc, hãy gặp gỡ toàn thể nhân viên để giúp họ "giữ tỉnh táo", đặc biệt nếu bữa tiệc phục vụ đồ uống có cồn. Bạn có thể mở đầu như sau:

Chào mọi người. Tôi muốn có một cuộc họp ngắn trước bữa tiệc đêm nay.

Đây là lúc nghỉ ngơi, nhưng tôi muốn dành vài phút để chia sẻ với tất cả bạn cách thức tốt nhất để kiểm soát bản thân và điều bạn nên làm nếu rơi vào tình huống khó xử hay cảm thấy khó chịu vì bất cứ lý do nào. Tôi muốn nhắc nhở mọi người rằng bữa tiệc sẽ phục vụ đồ uống có cồn và mỗi người sẽ được dùng hai ly. Nhưng không có nghĩa là bạn phải sử dụng cả hai ly này, và đồ uống nhẹ có thể là lựa chọn thay thế sau khi bạn suy nghĩ về điều tôi sắp nói.

Vâng, các bữa tiệc đồng nghĩa với vui vẻ và thoải mái. Và tôi cũng không muốn cảnh báo quá nhiều về những hành vi không thích hợp trong bữa tiệc tối nay và khiến mọi người mất vui trước khi nó bắt đầu. Tuy nhiên, cần có giới hạn về cách ứng xử tại bữa tiệc, vì nhiều người đã hủy hoại con đường sự nghiệp tươi sáng của mình chỉ qua một đêm bất cẩn. Thực tế, nhiều người thậm chí còn bị mất việc chỉ vì mất bình tĩnh tại một bữa tiệc. Vì vậy, trước khi tự do vui vẻ trong bữa tiệc, mọi người hãy nhớ ba nguyên tắc sau:

Nguyên tắc thứ nhất: Mỗi người có trách nhiệm kiểm soát bản thân về mọi hành vi và cách ứng xử như đang ở nơi làm việc, và đó là nguyên tắc mà ai cũng phải tuân thủ. Không may thay, nhiều nhân viên quên đi cách hành xử đúng đắn tại các bữa tiệc do uống quá nhiều hay tự biến mình thành trò hề.

Sau đó, họ tự hỏi tại sao mình lại bị kỷ luật hay sa thải vào ngay ngày hôm sau vì mọi thứ đã vượt ra khỏi tầm kiểm soát.

Nguyên tắc thứ hai: Đây là một sự kiện liên quan đến công việc – không phải là một buổi tiệc tự do thoải mái và do đó sẽ áp dụng những quy tắc công sở. Vì vậy, chúng tôi sẽ thực hiện một số điều giúp các bạn vượt qua những cám dỗ. Đầu tiên, chúng tôi phục vụ nhiều loại đồ uống không cồn cũng như thức ăn giàu protein, giúp giảm hấp thụ cồn vào cơ thể.

Tiếp theo, chúng tôi sẽ thu chìa khóa ô tô vào đầu bữa tiệc, và chúng tôi sẽ sớm dừng phục vụ đồ uống có cồn. Chúng tôi sẽ trả lại chìa khóa xe khi bạn sẵn sàng rời khỏi bữa tiệc và chắc chắn là bạn cũng như người thân của bạn đều tỉnh táo.

Chúng tôi cũng phân công người hướng dẫn điều hành bữa tiệc và tài xế để đưa những người bị say về nhà nếu cần thiết. Công ty cũng sẽ gọi taxi hay thậm chí thu xếp phòng khách sạn nếu có ai bị say rượu. Do đó, các bạn sẽ không được phép lái xe khi không tỉnh táo.

Nguyên tắc thứ ba: Nếu bạn rơi vào một tình huống khó chịu khi người nào đó đang hành động giống như một kẻ ngốc, hãy đến gặp tôi hay bất kỳ ai ở phòng nhân sự. Khi có những hành động không thích hợp hay hành vi quấy rối, thì những quy tắc tại nơi làm việc cũng được áp dụng vào bữa tiệc. Nếu bạn cảm thấy bất tiện vì nguyên nhân nào, hãy cáo lỗi và đến gặp tôi ngay – cho dù người có hành vi không thích hợp đó là một quản lý cấp cao.

Đây là một sự kiện vui vẻ, và không phải tất cả mọi quản lý đều nói chuyện như vậy với nhân viên trước bữa tiệc. Với tư cách là người quản lý nhân sự, tôi sẽ giúp đỡ bạn bất cứ điều gì. Hãy tận hưởng khoảng thời gian vui vẻ, kết bạn, mở rộng các mối quan hệ của mình cũng như chia sẻ những câu chuyện hài hước. Nhưng đừng làm bất kỳ điều gì khiến bạn tỉnh dậy vào sáng hôm sau và than thở: "Trời ơi! Mình đã làm gì và đã nghĩ cái quái gì vậy?"

Bạn kết thúc cuộc nói chuyện với nhân viên bằng một lưu ý không mấy vui vẻ nhưng không sao. Nếu nhân viên nghe được những lời nhắc nhở về sự

thận trọng, bạn đã hoàn thành công việc của mình. Đừng cảm thấy có lỗi. Nhân viên sẽ tự biết cách tạo ra bầu không khí vui vẻ mà không cần bạn hay người nào khác giúp đỡ. Điều quan trọng là nhân viên của bạn đã sẵn sàng đối phó với bất kỳ tình huống nào xảy ra nhờ khả năng lãnh đạo chủ động và cân nhắc cẩn thận mọi tính huống của bạn.

2. DIỆN MẠO CÁ NHÂN VÀ NHỮNG TRƯỜNG HỢP TIẾN THOÁI LƯỠNG NAN NƠI CÔNG SỞ

Nội dung của chương này không có ý thiếu tôn trọng hay bất kính. Mọi người cảm thấy không thoải mái khi giải quyết những vấn đề phổ biến nơi công sở và thường phớt lờ chúng. Đó là cách thức ít gây ra sự chống đối nhất, và nhiều nhà quản lý thường tránh đối đầu – nhất là nếu họ hy vọng vấn đề này sẽ tự nhiên mất đi. Nhưng bạn có trách nhiệm như thế nào với các nhân viên cũng như toàn bộ công ty khi xảy ra những tình huống khó xử nơi công sở? Quan trọng hơn, bạn nên nói gì để giải quyết vấn đề mà không khiến nhân viên liên quan cảm thấy bị xúc phạm hay bối rối?

Có lẽ bạn từng chứng kiến một tình huống như thế này: Một vài nhân viên đến gặp bạn vì một đồng nghiệp của họ có vấn đề về hơi thở và mùi cơ thể. Hay một nhân viên đến công ty với mái tóc rối bù, trông như vừa mới ngủ dậy, hoặc một nhân viên có một lỗ khuyên mới trên mặt hay một hình xăm ở nơi dễ nhận thấy. Thật tuyệt khi bạn có thể sử dụng một cuốn hướng dẫn giải pháp trong những trường hợp đó. Tuy nhiên, thông thường bạn cần đưa ra một giải pháp riêng biệt cho từng trường hợp cụ thể mà bạn phải đối mặt.

Tình huống 8: Mái tóc rối bù

Mái tóc rối bù có thể là kết quả của màu tóc mới, phong cách phóng túng và không được chải chuốt, hay đó có thể là bất cứ điều gì khác mà chúng ta làm với mái tóc của mình. Nếu một nhân viên xuất hiện trông như thể vừa đút ngón tay vào ổ cắm điện hay trưng diện kiểu tóc xoăn xấu xí so với kiểu tóc bình thường, bạn cần giải quyết tình huống này bằng cách sử dụng một vài biện pháp khéo léo sẽ được trình bày ở phần tiếp theo.

Giải pháp

Nhạo báng hay làm cho người khác xấu hổ nơi công cộng chỉ khiến họ thêm oán trách và tức giận. Mục đích của bất cứ biện pháp quản lý nhân viên nào trong những tình huống như thế này là đảm bảo nhân viên đó

được đối xử tôn trọng. Vì vậy, chúng ta có thể giải quyết tình huống này bằng cách không quan trọng hóa vấn đề và sử dụng cách nói hài hước:

Leslie, đến phòng gặp tôi vài phút nhé. Tôi có một vài điều muốn chia sẻ với chị, và tôi không muốn làm chị tổn thương hay lúng túng. Chuyện này chỉ riêng hai chúng ta biết. Leslie, có lẽ mái tóc của chị được tạo kiểu hơi quá. Gần đây chị có ghé tiệm Opal's Hair Palace không? Chị đừng để ý khi tôi nói rằng có vẻ như chị đang mang đến một thông điệp nào đó bởi vì mái tóc của chị mang phong cách khá là dữ dội. Theo tôi thì tốt nhất là giải quyết riêng vấn đề này với chị trước khi có ai đó phàn nàn. Vậy chị định làm gì với thứ này (chỉ vào chiếc mũ ni)?

Thông thường bạn sẽ thấy nhân viên đó bối rối và xin lỗi. "Ôi, sáng nay tôi đến phòng tập thể dục rồi không kịp chải đầu. Tôi sẽ vào nhà vệ sinh để chải lại tóc và chắc chắn là từ giờ sẽ ăn mặc gọn gàng và chú ý đến mái tóc của mình hơn khi đến công ty. Tôi xin lỗi vì điều này. Ai có ý kiến gì về mái tóc của tôi không? Tôi thấy xấu hổ quá!"

Nhưng bạn sẽ giải quyết ra sao nếu nhân viên đó nhìn bạn như thể bạn là một gã điên và tỏ ra tự hào về mái tóc mới của mình? Nếu bạn e ngại nhân viên đó cảm thấy khó chịu hay nếu họ không có phản ứng tích cực với cách giải quyết được đưa ra trước đó, hãy hạ thấp giọng và thảo luận vấn đề nghiêm túc hơn.

Leslie, đó không phải là kiểu tóc bình thường của chị. Và tôi tôn trọng phong cách ăn mặc của mỗi người. Tuy nhiên, ở công sở có một vài giới hạn mà mọi người thường phải tuân thủ – khách hàng có thể khó chịu, danh tiếng của công ty, đánh giá về công ty trong cộng đồng kinh doanh cũng như những điều tương tự. Chị có nghĩ rằng có thể một vài người cảm thấy kiểu tóc rối bù của chị hơi lạc lõng so với hình ảnh chung của công ty không?

Cách tốt nhất là dẫn con ngựa tới chỗ uống nước thay vì ép buộc nó uống nước. Nếu nhân viên nhận thấy điều bạn nói hợp lý và nghe theo những gợi ý của bạn, cô ấy sẽ nhận trách nhiệm và sửa lại mái tóc của mình. Tuy

nhiên, nếu vẫn thấy nhân viên tỏ vẻ chống đối hay thách thức, bạn có quyền đưa ra kỳ vọng cũng như quy định, hướng dẫn của công ty.

Leslie, xin lỗi nhưng tôi không đồng ý với quan điểm của chị. Tôi gọi chị vào đây để chúng ta có thể nói chuyện riêng với nhau, và tôi muốn giải quyết vấn đề này bằng thái độ tôn trọng. Tuy nhiên, nếu chị khăng khăng mình có quyền để kiểu tóc này, tôi không thể đồng ý với chị. Nếu chị không để kiểu tóc khác gọn gàng hơn – giống kiểu tóc bình thường của chị – thì tôi sẽ phải trao đổi với phòng nhân sự (hay giám đốc) về cách giải quyết tốt nhất cho vấn đề này.

Tuy nhiên, tôi muốn trao đổi về đề xuất của tôi với phòng nhân sự. Tôi cho phép chị nghỉ làm có lương hết ngày hôm nay để quyết định liệu chị có muốn tiếp tục làm công việc này và thấy rằng yêu cầu của tôi hợp lý hay quyết định thôi việc.

Tôi luôn tôn trọng quyết định của chị. Nhưng chị cần phải hiểu rằng nếu chị không ăn mặc phù hợp, đây sẽ như yêu cầu thôi việc của chị. Trước hết, tôi muốn trao đổi với phòng nhân sự trước khi cho phép chị nghỉ hết ngày hôm nay để suy nghĩ về toàn bộ vấn đề, nhưng tôi muốn chị hiểu quan điểm của tôi về vấn đề này. Chị hãy tạm dừng làm việc với khách hàng cho đến khi tôi trao đổi xong với phòng nhân sự. Tôi sẽ thông báo ngay lại với chị.

Trong trường hợp này, bạn không bắt buộc phải trả lương cho nhân viên làm việc theo giờ. Tuy nhiên, bạn sẽ thấy đề nghị nghỉ có trả lương là một bước khôn ngoan. Nó cho thấy bạn là một nhà quản lý khôn ngoan, kiên nhẫn và biết cảm thông. Điều này khiến nhân viên cảm thấy có lỗi (thay vì tức giận). Ngược lại, nếu quyết định cho nhân viên đó nghỉ làm không lương, bạn chỉ cần tính lương đến thời điểm người đó rời khỏi công ty. Đối với lao động trả lương theo ngày, bạn nên trả lương cho toàn bộ ngày làm việc đó. Nếu không nhân viên có thể kiện công ty về vấn đề lương bổng và giờ làm việc, điều có thể đặt công ty bạn vào vấn đề pháp lý nghiêm trọng.

Ngoài ra, bạn nên thể hiện rõ ràng yêu cầu với nhân viên cũng như bình tĩnh giải thích hậu quả từ hành động của họ. Bạn không cần vội vàng quyết định chấm dứt hợp đồng lao động với nhân viên khi họ không tuân thủ quy định của công ty (nếu công ty có quy định về trang phục) hay không chịu phục tùng (vì không tuân thủ hướng dẫn). Thay vào đó, hãy cho phép nhân viên tự quyết định điều chỉnh theo tiêu chuẩn ăn mặc thông thường và tiếp tục làm việc tại công ty hay chấp nhận nghỉ việc. Đừng nghiêm trọng hóa vấn đề hay tỏ ra vội vàng mà hãy giải quyết bình tĩnh và tôn trọng cùng với yêu cầu và kết quả rõ ràng.

Lưu ý đặc biệt

Trước khi buộc nhân viên tạm thời nghỉ việc để suy nghĩ, bạn hãy trao đổi với phòng nhân sự hay ban giám đốc. Cuối cùng, khi sự việc tiến triển đến mức phải chấm dứt hợp đồng lao động, bạn sẽ không muốn tự mình phải gánh chịu tất cả trách nhiệm. Trước khi chính thức cho nhân viên tạm nghỉ việc để cân nhắc liệu người đó có muốn tiếp tục công việc hay không, hãy chắc chắn bạn đã thông báo cho tất cả các bên có trách nhiệm về ý định của mình.

Tình huống 9: Ăn mặc không thích hợp

Trong tình huống này, giả sử một nhân viên nữ mặc một chiếc áo quá hở hang đi làm. Cuộc nói chuyện này cũng có thể áp dụng trong trường hợp nhân viên nam mặc quần cạp trễ.

Giải pháp

Cách thức thông thường để giải quyết các tình huống khó xử nơi công sở là gọi riêng nhân viên đó vào văn phòng và bày tỏ mối lo ngại của bạn theo cách thích hợp. Tuy nhiên, trong trường hợp nhân viên nữ ăn mặc quá mát mẻ, nhà quản lý nam nên mời một quản lý nữ tham gia trao đổi để tránh bị đánh giá là phân biệt đối xử với nữ giới hay nghiêm trọng hơn là bị cáo buộc quấy rối tình dục. Bạn có thể mở đầu cuộc nói chuyện như sau:

Phyllis, tôi muốn trao đổi vài điều với chị về cách ăn mặc nơi công sở. Tôi cũng mời Joan tham dự cuộc nói chuyện này. Tôi không muốn làm chị khó

chịu và cũng hơi ngại khi nói về vấn đề này bởi nó liên quan đến bộ quần áo khá “mát mẻ” mà chị mặc hôm nay. Tôi e rằng trang phục của chị có thể khiến một vài khách hàng cảm thấy không thoải mái. Chị có thể giúp tôi giải quyết vấn đề này không?

Nhân viên này có thể phản ứng tích cực khi nói: “Xin lỗi, nhưng tôi không nghĩ là bộ quần áo này quá hở hang. Anh thực sự cho rằng bộ quần áo này không phù hợp à?” Sau đó bạn có thể trả lời, “Bình thường thì bộ quần áo này rất đẹp, nhưng khi chị cúi xuống thì nó lại khá là hở hang. Tôi không muốn làm chị bối rối, cũng không muốn khách hàng cảm thấy khó chịu. Vì thế, chúng ta cần tìm ra phương án tốt nhất cho vấn đề này.”

Kết cục hợp lý nhất có thể là, “Tôi xin lỗi nếu bộ quần áo này khiến mọi người cảm thấy không thoải mái. Vì không có bộ quần áo nào nữa ở công ty, tôi sẽ về nhà và thay bộ khác. Tôi sẽ trở lại trong khoảng 45 phút.” Theo đó, cô ấy đã tiếp thu góp ý và sẽ cân nhắc lại về cách ăn mặc mỗi ngày. Một kết cục tốt đẹp!

Tuy nhiên, sẽ ra sao nếu nhân viên đó phản đối lời góp ý nhẹ nhàng của bạn: “Tôi thấy bộ quần áo này hoàn toàn phù hợp và không hề làm ai khó chịu cả. Tôi rất tiếc nếu anh không thích bộ quần áo này, nhưng tôi thấy công ty không có quy định về trang phục.” Khi đó, bạn hãy cẩn thận vì nhân viên có thể có động cơ thầm kín hay chỉ đơn giản muốn thách thức bạn. Trong cả hai trường hợp, bạn đều cần giúp đỡ, đặc biệt nếu bạn là người giám sát nam.

Hãy để nhân viên biết bạn đang lắng nghe điều cô ấy nói nhưng bạn muốn trao đổi thêm với phòng nhân sự (hoặc các bộ phận liên quan khác như bộ phận pháp lý hay hành chính). Nhân viên đó vẫn có thể làm công việc giấy tờ (nhưng tránh tiếp xúc với khách hàng) trong khi bạn tìm hiểu kỹ vấn đề này. Sau khi phòng nhân sự tán thành giải pháp của bạn, bạn có quyền cho nhân viên đó tạm nghỉ làm để cân nhắc quyết định, tương tự trong tình huống 8.

Tình huống 10: Đeo khuyên

Giả sử một ngày, người phụ trách dịch vụ khách hàng đến công ty với một chiếc khuyên kim loại ở lông mày và một chiếc ở môi. Sau giây phút ngạc nhiên, bạn nghĩ: “Anh ta không thể gặp gỡ khách hàng trong bộ dạng như vậy được!”.

Giải pháp

Bạn có thể mở đầu cuộc nói chuyện theo cách sau:

Michael, tôi muốn nói chuyện về phong cách thời trang của anh. Tôi không định làm cho anh bối rối. Tôi tôn trọng sự riêng tư của anh, và không muốn quản lý cuộc sống cá nhân của anh. Nhưng liệu anh đã cân nhắc kỹ rằng chiếc khuyên ở lông mày cũng như ở môi có thể ảnh hưởng như thế nào tới khách hàng của mình? Nếu một số khách hàng cảm thấy khó chịu với phong cách này, anh có sẵn sàng tháo chúng ra không? Anh nghĩ sao?

Giá trị của phương pháp này nằm ở sự tinh tế và tính hợp lý. Rất ít công ty đưa ra quy định hạn chế nhân viên nam để râu hay yêu cầu nhân viên nữ mặc váy đến công sở. Hiện nay, thậm chí các cố vấn cho những công ty kế toán lớn còn mặc những bộ trang phục giản dị thay vì áo vest xanh kết hợp cà vạt đỏ như trước. Tuy vậy, việc xỏ khuyên dường như bắt đầu từ quan điểm gợi mở về các giá trị trong cuộc sống và quyền con người. Tóm lại, đây không phải là vấn đề có thể nhận định hời hợt.

Nếu sau cuộc nói chuyện, nhân viên đồng ý không đeo khuyên nữa hay tháo nó ra khi gặp gỡ khách hàng, bạn đã hoàn thành mục tiêu. Khi nhân viên thấy mình được đối xử tôn trọng và không bị áp đặt, họ hầu như sẽ đồng ý với những thay đổi khiến công ty hài lòng mà vẫn cho phép họ duy trì các sở thích cá nhân của mình.

Mặt khác, nếu nhân viên khăng khăng mình có quyền trưng diện quần áo hay phụ kiện gì tùy thích, bạn có quyền cho người đó nghỉ làm tạm thời để suy nghĩ. Tương tự Tình huống 8, bạn cũng có quyền cho nhân viên đó nghỉ việc ngay lập tức nếu không còn sự lựa chọn nào khác. Nhưng trước đó bạn đừng quên đề nghị phòng nhân sự hay pháp lý tán thành giải pháp của bạn.

Tình huống 11: Hình xăm

Đeo khuyên ở lông mày và môi còn có thể tháo ra được nhưng hình xăm thì khó có thể xóa, thậm chí là không thể. Bạn sẽ giải quyết thế nào với những hình xăm của nhân viên? Cách nói chuyện có thể khác nhau nhưng giải pháp thì vẫn tương tự: Cởi mở trao đổi thể hiện sự quan tâm của bạn, lắng nghe ý kiến của nhân viên và sau đó tìm biện pháp thích hợp với cả hai bên.

Giải pháp

Bạn có thể bắt đầu cuộc nói chuyện như sau:

Eileen, tôi nghe nói rằng chị vừa có mấy hình xăm mới. Mặc dù tôn trọng sở thích cá nhân của chị, nhưng với vai trò là người giám sát y tá tại bệnh viện, tôi tự hỏi không biết các bệnh nhân sẽ nghĩ như thế nào. Thực ra thì chúng ta đang làm việc tại một bệnh viện khá bảo thủ, nhưng điều đó không có nghĩa là mọi người hành động như những con robot hay kìm nén các sở thích cá nhân. Vì thế, chúng ta hãy tìm ra một biện pháp thích hợp để giải quyết chuyện này. Suy nghĩ ban đầu của chị là gì vậy?

Hầu hết nhân viên sẽ đưa ra các phương án nhằm hạn chế tối đa ảnh hưởng của vấn đề này tại nơi làm việc: “Có lẽ tôi sẽ mặc quần thay vì mặc váy để che hình xăm ở cổ chân, và sẽ mặc áo blouse có cổ để bệnh nhân không thấy được hình xăm con nhện ở gáy.” Và bạn đã thành công – cách giải quyết hợp lý dẫn đến phản ứng thích hợp. Nhân viên sẽ phản ứng hợp lý với yêu cầu của bạn nếu như bạn thể hiện sự tôn trọng và hiểu rõ cá tính từng người.

Tuy nhiên, đôi khi nhân viên chống đối bạn chỉ vì một hình xăm mới. Nếu nhân viên từ chối nói chuyện thẳng thắn với bạn, giải pháp cho nhân viên nghỉ làm để suy nghĩ tương tự như trong Tình huống 8 là khá thích hợp. Ngoài ra, nếu có lý do chính đáng không cho phép nhân viên xăm mình, bạn có quyền chấm dứt hợp đồng lao động với người đó.

Tình huống 12: Hơi thở có mùi

Giả sử một nhóm nhân viên đến gặp bạn để phàn nàn rằng hơi thở của một đồng nghiệp khiến họ không thể chịu đựng nổi. Hơi thở nặng mùi thường do đồ ăn có nhiều tỏi hay vệ sinh cá nhân không sạch sẽ. Dù vì lý do gì, nhóm nhân viên này cũng không phải chịu đựng hoàn cảnh như vậy, nhất là khi mức độ sạch sẽ của một cá nhân lại là nguyên nhân gây ra vấn đề.

Giải pháp

Cũng như tất cả các tình huống khó xử nơi công sở, bạn hãy giải quyết vấn đề này một cách tôn trọng thông qua những cuộc gặp gỡ riêng. Mục đích của bạn là giải quyết vấn đề mà không gây tổn hại tới lòng tự trọng của nhân viên hay làm người đó bối rối. Bạn có thể mở đầu cuộc nói chuyện với nhân viên theo cách sau:

Dominic, tôi muốn trao đổi với anh một chuyện. Vấn đề này khá tế nhị và làm tôi hơi khó xử, vì thế tôi sẽ trao đổi hết sức ngắn gọn và thẳng thắn. Có lẽ anh có vấn đề với hơi thở của mình.

Anh biết đấy, chúng ta thường cảm ơn nếu ai đó nhắc nhở mình về một cọng rau mắc ở răng hay khóa quần chưa kéo. Và cuộc nói chuyện này cũng có mục đích như vậy, vấn đề này thật khó nói nhưng nó thực sự phục vụ lợi ích của anh.

Tôi biết vấn đề này thường xuất hiện do ăn thức ăn chứa nhiều tỏi hay gia vị. Vậy anh có thể làm gì để giải quyết nó?

Về phần nhân viên, cách phản ứng hợp lý là xin lỗi vì vấn đề đó và hỏi liệu còn có ai khác nhận thấy không. Trong những tình huống như vậy, tốt nhất là thành thật dù bạn muốn nhẹ nhàng đưa ra thông điệp: “Tôi e rằng mình không phải người duy nhất nhận ra điều này. Nhưng các đồng nghiệp của anh đến gặp tôi vì quan tâm đến anh chứ không phải muốn anh gặp rắc rối. Họ cũng cảm thấy khó nói ra điều này cũng giống như tôi vậy. Tôi hy vọng chúng ta có thể thống nhất rằng đây là một vấn đề có thể giải quyết.”

Đó là tất cả những gì bạn cần để giải quyết vấn đề này mà không cần căng thẳng. Với những vấn đề liên quan đến vệ sinh cá nhân, nhân viên thường sẽ tự xử lý để tránh cảm giác xấu hổ cũng như áp lực từ phía đồng nghiệp.

Nếu lại xảy ra vấn đề tương tự, bạn hãy nhắc Dominic về cuộc nói chuyện trước, "Có vẻ như vấn đề về hơi thở của anh lại tái diễn. Liệu anh có thể tự giải quyết không?"

Nhưng nếu buộc phải trao đổi lại, hãy nói thêm một câu trước khi kết thúc: "Dominic, tôi muốn anh thực hiện ngay cam kết và chúng ta sẽ không phải bàn về vấn đề này thêm một lần nào nữa." Nhờ đó, bạn có thể yên tâm rằng từ giờ, đây sẽ không còn là vấn đề nữa.

Một cuộc trao đổi khó khăn có thể tạo nên khác biệt giữa thành công và thất bại đối với một nhân viên. Hãy nắm bắt và làm chủ cuộc nói chuyện khó khăn này. Bạn có trách nhiệm với nhân viên, vì họ có thể không nhận ra những tác động từ hành vi của mình.

Tình huống 13: Mùi cơ thể

Mùi cơ thể là một vấn đề khó xử do bản chất của nó, nhưng bạn đừng mong chờ nhân viên nhận thức được đây thực sự là vấn đề. Trong bất cứ trường hợp nào, một nhân viên không nên khiến đồng nghiệp cảm thấy khó chịu vì mùi cơ thể của mình và cần có những cách giải quyết khéo léo cho vấn đề này.

Giải pháp

Bạn có thể tham khảo ví dụ sau:

Roger, tôi muốn gặp riêng anh vì cần trao đổi với anh một chuyện theo cách riêng tư, kín đáo và tế nhị. Có lẽ anh không nhận ra rằng mình có vấn đề về mùi cơ thể. Đây thực sự không còn là vấn đề cá nhân nữa vì nó gây ra sự khó chịu nơi làm việc. Chúng ta cần tìm cách giải quyết vấn đề này.

Trước đây, tôi cũng từng phải trao đổi vấn đề này với một vài nhân viên và họ thường không nhận ra nó. Tôi không định làm cho anh khó chịu, nhưng tôi muốn hỏi là anh có nhận thức được vấn đề này không và có thể làm gì để chấm dứt nó?

Đây là một giải pháp khá dễ chịu nhằm tránh đặt mọi người vào tình huống khó xử. Bạn có thể cho phép Roger về nhà để tắm rửa và sau đó trở lại công ty làm việc.

Những người có thói quen vệ sinh kém có thể không cảm nhận được ảnh hưởng của vấn đề tới các đồng nghiệp. Cuộc nói chuyện của bạn kết nối vấn đề vệ sinh cá nhân với xử lý công việc. Nó giúp bạn có lý do rõ ràng để giải quyết vấn đề như một phần trong khâu đánh giá hiệu quả làm việc của nhân viên.

Lúc này, bạn có thể kết thúc cuộc nói chuyện bằng giọng điệu tích cực:

Roger này, tôi ở đây để giúp đỡ anh trong khả năng cho phép. Tôi luôn ủng hộ nếu anh muốn có một chiếc quạt ở phòng làm việc hoặc thay đổi lịch làm việc để có thời gian cho vệ sinh cá nhân. Hãy nói xem tôi có thể giúp gì cho anh? Tôi không muốn phải trao đổi lại vấn đề này với anh bởi vì nó làm tôi khó xử. Vậy anh định giải quyết vấn đề này như thế nào trong thời gian tới?

Lưu ý đặc biệt

Nếu nhân viên đưa ra các lý do giải thích vượt khỏi vấn đề vệ sinh cá nhân (như vì bệnh tật), hãy ngăn lại trước khi anh ta đi sâu vào chi tiết. Bạn không cần lý do gây ra mùi cơ thể của nhân viên. Thay vào đó, hãy cho Roger biết rằng nếu cần chữa bệnh, anh ta nên xin nghỉ khám bệnh. Nếu công ty có Chương trình Hỗ trợ Nhân viên (EPA), bạn hãy cung cấp cho nhân viên đó thông tin về chương trình này cũng như các địa chỉ hữu ích để giúp anh ta giải quyết vấn đề khó xử về mùi cơ thể.

Cuối cùng, nếu nhân viên vẫn tiếp tục gặp vấn đề về mùi cơ thể và nó không liên quan tới các điều kiện y tế, bạn cần thông báo với nhân viên đó là không vệ sinh sạch sẽ khi đến nơi làm việc là thiếu chuyên nghiệp và ảnh hưởng tới năng suất lao động. Cảnh cáo nhân viên rằng nếu bạn phải trao đổi lại vấn đề này thì anh ta sẽ phải nhận hình thức kỷ luật thích đáng.

Tình huống 14: Mùi cơ thể do vấn đề bệnh lý

Nghiên cứu kỹ trường hợp trước đó, đôi khi mùi cơ thể bắt nguồn từ các vấn đề về bệnh mãn tính như béo phì hay phẫu thuật túi ruột kết. Giải quyết trường hợp này khó khăn hơn một chút bởi nó không tất yếu là những vấn đề về thân thể mà nhân viên có thể kiểm soát. Ngoài ra, Đạo luật về Người khuyết tật Hoa Kỳ (ADA) có thể điều chỉnh những vấn đề này, vì vậy hơn cả sự nhạy cảm ở nơi làm việc, đây có thể là một vấn đề liên quan đến luật pháp.

Giải pháp

Bạn hãy nói chuyện theo cách sau:

Joan, tôi muốn chị nhận thức được vấn đề mà tôi đề cập đến và tôi cần chị giúp đỡ. Gần đây có một mùi khó chịu tỏa ra từ bàn làm việc của chị khiến các đồng nghiệp không thể tập trung làm việc. Mùi này thường xuất hiện vào cùng thời điểm mỗi tháng. Chị không cần phải nói với tôi chi tiết nguyên nhân vấn đề này. Tôi muốn chị đưa ra những giải pháp thích hợp.

Hãy nhắc nhở nhân viên tập trung vào tác động của vấn đề thay vì trình bày nguyên nhân của nó. Hỏi nhân viên cách giải quyết vấn đề: "Tôi tin rằng chị hiểu rõ đây là một vấn đề như thế nào." Câu trả lời thường gặp của nhân viên là, "Ngày mai tôi sẽ đi khám và xem có cách nào giải quyết vấn đề này không." Đây là phản ứng của nhân viên mà bạn mong muốn trong những trường hợp như thế này.

Tải thêm ebook: http://www.taisachhay.com

3. KHÁC BIỆT VỀ VĂN HÓA VÀ TÔN GIÁO

Lực lượng lao động hiện nay đa dạng và phong phú nhất trong lịch sử. Chúng ta đang làm việc trong một thời đại mà mọi người thuộc mọi lứa tuổi, dân tộc và tôn giáo làm việc cùng nhau vì lý do tốt đẹp: Là một cá thể trong xã hội, chúng ta ít phán xét và cởi mở hơn với những khác biệt của người khác. Trên thực tế, chúng ta thấy rằng tính đa dạng trong môi trường làm việc là một yếu tố kinh doanh thuận lợi.

Xu hướng tích cực này bắt nguồn từ việc mọi người đang mở rộng phạm vi chấp nhận – chứ không phải cho qua sự khác biệt của nhau hay coi như chúng không tồn tại. Thay vào đó, với vai trò là một xã hội lao động, chúng ta đến gần nhau hơn với triết lý: "Mỗi người đều có bản sắc riêng mà không bị phán xét". Tuy nhiên, do sự khác biệt vẫn tồn tại, luôn có mối đe dọa tiềm ẩn khi một người có thể bị xúc phạm bởi cách cư xử của người khác và biến cảm nhận về sự bất công thành việc khiếu nại vì nguyên nhân phân biệt đối xử hay quấy rối.

Hãy xem xét ví dụ về phân biệt tôn giáo. Nhiều người sử dụng lao động cho rằng các cuộc tranh luận cũng như những sự kiện tôn giáo nằm ngoài phạm vi nơi làm việc. Tuy nhiên, đôi lúc người sử dụng lao động cũng cho phép một nhóm nhân viên theo đạo Thiên Chúa cầu nguyện mỗi sáng trước giờ làm việc. Nếu họ cũng cho phép những người theo đạo Do Thái hay đạo Hồi tổ chức các buổi cầu nguyện tương tự, ít có khả năng xảy ra việc tranh cãi liên quan đến sự phân biệt về tôn giáo. (Hãy đặc biệt chú ý trường hợp này, vì nếu cho phép một nhóm tôn giáo tiến hành các sự kiện như vậy, bạn khó có thể từ chối những nhóm khác khi họ đòi hỏi những quyền lợi tương tự, được phép tụ tập và nhóm họp tại nơi làm việc.)

Tuy nhiên, nhiều người sử dụng lao động quên rằng tôn giáo được pháp luật bảo vệ tại nơi làm việc và sự phân biệt đối xử về tín ngưỡng là hành động vi phạm pháp luật, giống như quấy rối tình dục hay phân biệt sắc tộc. Trên thực tế, nhiều vụ kiện tụng về môi trường làm việc không thân thiện cũng dựa trên các cáo buộc phân biệt đối xử tôn giáo.

Vì vậy, nếu bạn thấy một người giám sát lao động bắt buộc nhân viên phải từ bỏ tín ngưỡng của mình, nhân viên lo lắng về xung đột lợi ích giữa các tôn giáo và tiền đồ của họ ở công ty, hoặc những hoạt động hay tuyên ngôn tôn giáo cụ thể của nhân viên có thể ảnh hưởng tới quyền công dân hay quyền tự do cá nhân của người khác, bạn phải can thiệp. Bạn cần đưa ra các yêu cầu hợp lý cho từng trường hợp cụ thể. Tuy nhiên, hãy nhớ rằng vấn đề tôn giáo ở nơi làm việc đang trở thành mảnh đất màu mỡ cho các cáo buộc của nhân viên, vì vậy bạn phải giải quyết cẩn thận vấn đề này. Tóm lại, bạn sẽ muốn ngăn các vấn đề tôn giáo và xã hội xâm nhập vào nơi làm việc ở mức cao nhất có thể. Dưới đây là một số cách nói chuyện giúp bạn xử lý vấn đề trên.

Tình huống 15: Trưng bày các biểu tượng tôn giáo không thích hợp

Trưng bày một biểu tượng tôn giáo trong phòng làm việc thường không nghiêm trọng đến mức được coi là quấy rối tín ngưỡng trái phép. Nhưng bạn nên giải quyết ra sao khi một nhân viên có nhu cầu trang trí phòng làm việc của mình bằng những bức tranh, bức tượng hay biểu tượng tôn giáo? Ban đầu, có thể bạn sẽ chấp nhận chuyện đó miễn là nó không vượt quá giới hạn. Nhưng nếu một đồng nghiệp phàn nàn rằng cô ta cảm thấy không thoải mái khi bước vào phòng làm việc của nhân viên đó bởi nó mang sắc thái tôn giáo thái quá, thì đã đến lúc bạn nên nói chuyện với nhân viên đó.

Giải pháp

Hãy giải quyết thận trọng vấn đề. Vì giống như các hình thức quấy rối và phân biệt đối xử khác, bạn có thể bị nhân viên thứ nhất kiện vì ngăn cấm hành vi tôn giáo và sau đó tiếp tục bị nhân viên thứ hai kiện vì không hoàn thành vai trò của mình. Bạn cũng nên trao đổi với phòng nhân sự hay cố vấn pháp lý của công ty trước khi bắt đầu bất kỳ kế hoạch nào, bao gồm cả việc nói chuyện giải quyết vấn đề.

Lucy, tôi muốn nói chuyện riêng với chị. Tôi để ý đến một vài điều và phải nỗ lực hết sức để giải quyết nó thật khéo léo và tôn trọng. Tuần trước, chị trang trí góc làm việc của mình bằng những bức tranh và biểu tượng tôn giáo, thậm chí có cả nến và chuỗi tràng hạt. Tôi biết chị là người theo đạo

Thiên Chúa, nhưng hôm nay đồng nghiệp Sylvia đã phàn nàn với tôi về việc không thoải mái khi bước vào góc làm việc của chị. Cô ấy thấy nó giống như một điện thờ và bất chợt cảm thấy lạc lõng bởi như chị biết đấy, cô ấy là người Do Thái.

Tôi nghĩ Sylvia sẽ thấy có chút không thoải mái vì cô ấy biết tôi đang trao đổi với chị về chuyện này, nhưng đây không phải là vấn đề đúng sai. Cũng giống như tất cả các nhân viên, tôi luôn hoan nghênh cô ấy chia sẻ về bất cứ điều gì làm cho cô ấy cảm thấy không thoải mái ở văn phòng. Tôi muốn giải quyết riêng vấn đề này với chị để nhằm đạt được một giải pháp chung.

Lucy, với tư cách là một người quản lý lao động, cần cân bằng quyền thể hiện bản thân của người này với nhu cầu được thoải mái ở nơi làm việc của người khác. Điều này thật khó khăn, đặc biệt khi nó liên quan tới tôn giáo, vì mọi người thường cảm nhận mạnh mẽ về vấn đề này và không giải quyết nó một cách trực diện. Chị có hiểu hoàn cảnh khó xử của tôi không?

Phải nhắc lại lần nữa là tôi hoàn toàn tôn trọng tín ngưỡng của chị, và liệu chị có thể giúp tôi giải quyết vấn đề này không?

Tất nhiên, đó thực sự là một câu hỏi mở nhằm đá quả bóng sang chân nhân viên. Khi đề nghị nhân viên cùng tìm giải pháp chung, bạn sẽ tìm được một đồng minh tin cậy. "Vâng, tôi biết tín ngưỡng của Sylvia và không muốn cô ấy hay bất kỳ ai cảm thấy khó chịu. Vì vậy, tôi sẽ lặng lẽ thu dọn những vật dụng đó khỏi bàn làm việc của mình." Đó là phản ứng thích hợp từ phía Lucy.

Ngoài ra, Lucy có thể gợi ý: "Thay vì đặt tất cả những vật này ở khắp góc làm việc, có thể tôi sẽ đặt chúng ở một chỗ mà tôi có thể dễ dàng nhìn thấy còn người khác thì không. Có thể là phía bên kia tủ chăng?" Giải pháp thay thế này là điều cần thiết để mọi người đều vui vẻ và cảm thấy mình được quan tâm.

Tuy nhiên, bạn giải quyết như thế nào nếu nhân viên vẫn cứng rắn và kiên quyết trang trí theo ý mình ở góc làm việc? Nếu nhân viên đó tỏ thái độ

thiếu tôn trọng đồng nghiệp của mình, bạn cần chỉ ra sai lầm và giúp họ nhìn nhận vấn đề từ quan điểm của nhân viên bị ảnh hưởng:

Lucy, khi người Do Thái hay người theo tôn giáo khác cảm thấy khó chịu, nó trở thành vấn đề chính đáng ở nơi làm việc. Các nhân viên thường đi qua góc làm việc của nhau, và nếu một trong số đó cảm thấy có nhu cầu bày tỏ mối lo ngại với tôi thì tôi phải tôn trọng điều đó. Nếu Sylvia trang trí buồng làm việc của mình bằng những biểu tượng và bức tranh khiến chị cảm thấy khó chịu, thì cô ấy có cần phải điều chỉnh lại để làm chị thoải mái hơn không?

Nếu câu trả lời là, "Tôi không quan tâm đến điều Sylvia nói và cô ta chỉ nên để ý đến góc làm việc của mình", đã đến lúc bạn phải điều chỉnh chiến lược và đề nghị người khác hỗ trợ.

Lucy, rất tiếc khi nghe chị nói như vậy. Tôi sẽ đề nghị phòng nhân sự hỗ trợ giải quyết vấn đề công bằng cho tất cả mọi người. Tôi sẽ thông báo lại với chị. Tôi mong chị hãy suy nghĩ kỹ hơn cho đến khi chúng ta trao đổi lại chuyện này.

Khi gặp phải sự phản kháng ban đầu như vậy, đừng bắt buộc nhân viên phải bỏ những vật thể mang tính tôn giáo đó đi hoặc dọa sa thải nếu người đó không tuân thủ. Thay vào đó, để phòng nhân sự hay luật sư về vấn đề lao động ra quyết định. Tuy nhiên, giả sử bạn nhận được lời khuyên và phải yêu cầu nhân viên bỏ đồ đó đi để thể hiện sự tôn trọng với đồng nghiệp cũng như tránh nguy cơ cáo buộc về môi trường làm việc không thân thiện, hãy nói theo cách sau:

Lucy, tôi đã trao đổi với phòng nhân sự, và họ đề nghị chị chuyển những vật mang tính tôn giáo này đi. Chúng tôn muốn tôn trọng cả nhu cầu của chị lẫn đề xuất của đồng nghiệp.

Tôi muốn giải quyết hợp lý vấn đề này và hoan nghênh mọi người góp sức tìm ra giải pháp. Nhưng trên cương vị người quản lý lao động, tôi cần đưa ra các quyết định nhằm đáp ứng nhu cầu của tất cả mọi người chứ không chỉ của một cá nhân. Trong trường hợp này, theo tôi thì chị nên tìm một nơi kín đáo trong góc làm việc để đặt những đồ vật này, và chị có thể nhìn thấy

chúng còn người khác thì không. Trong ngăn kéo chẳng hạn! Tôi muốn nhắc lại một lần nữa, bởi nếu nhân viên nói với tôi là họ không thoải mái khi nhìn thấy những vật này, chúng ta cần phải cùng đưa ra những điều chỉnh thích hợp. Chị có sẵn lòng giúp tôi giải quyết chuyện này không?

Hy vọng rằng sau khi bạn giải thích nguyên nhân và tính logic của yêu cầu này, nhân viên sẽ thông cảm với tình huống mà bạn đang phải xử lý và tuân thủ đề nghị của bạn. Nếu không, nhân viên đó buộc phải quyết định có tiếp tục làm việc nữa hay không. Nói cách khác, nếu nhân viên không tuân thủ hướng dẫn của phòng nhân sự và cố vấn pháp lý, họ sẽ bị chấm dứt hợp đồng có lý do hay tự xin nghỉ việc. Mọi người hiếm khi đẩy vấn đề đến mức nghiêm trọng như vậy nhưng bạn vẫn phải chuẩn bị sẵn sàng cho mọi khả năng.

Bạn có thể linh hoạt dừng cuộc nói chuyện một lần nữa để trao đổi thêm với phòng nhân sự hoặc cố vấn pháp lý trước khi bắt đầu thảo luận về việc chấm dứt hợp đồng với nhân viên. Trên thực tế, tốt hơn hết là nên để đại diện phòng nhân sự hay đại diện pháp lý sẽ trực tiếp nói chuyện với nhân viên.

Không cần thiết phải vội vàng trong những vấn đề như thế này, và nếu bị kiện, bạn có thể biện hộ là mình đã cân nhắc thận trọng và có trách nhiệm trong giải quyết vấn đề. Sự kiềm chế, hợp lý và kiên nhẫn luôn luôn giành thắng lợi.

Tình huống 16: Người giám sát buộc nhân viên phải cải đạo

Bạn sẽ giải quyết như thế nào nếu thấy một người giám sát thường nói và công khai về tín ngưỡng của mình và kiên quyết bắt đầu các cuộc họp bằng việc cầu nguyện? Người giám sát lao động đó còn đưa ra những lời nhận xét về vấn đề đạo đức, thiên đường và địa ngục, cũng như về cuộc sống cá nhân của nhân viên (bao gồm cả cách nuôi dạy con cái).

Mặc dù chưa ai phàn nàn về người giám sát đó nhưng bạn cần cẩn thận vì có thể sẽ phải đối mặt với cáo buộc về phân biệt tôn giáo. Tách biệt vấn đề tôn giáo với quản lý hành chính là điều quan trọng ở nơi làm việc.

Giải pháp

Bạn nên nói chuyện trực tiếp và rõ ràng với người giám sát lao động đó.

Tom, tôi nhận thấy là anh đã truyền đạo và buộc nhân viên phải cư xử phù hợp với tín ngưỡng của anh. Chúng ta cần phải giải quyết vấn đề này. Tiêu chuẩn pháp lý đối với những vấn đề kiểu này khá rộng: Nếu một công ty hay người quản lý biết sự việc này, họ có trách nhiệm giải quyết và đảm bảo chấm dứt những hành động như vậy.

Trong trường hợp này, tôi nhận thấy những điều sau: Khi đi ngang qua phòng làm việc của anh, tôi thấy anh mở đầu cuộc họp với các nhân viên bằng việc cầu nguyện. Chuyện này không được phép và phải chấm dứt ngay từ bây giờ. Tôi cũng được biết rằng anh đưa ra những lời nhận xét về đạo đức, tín ngưỡng và thậm chí cách nuôi dạy con cái của đồng nghiệp. Những điều trên có chính xác không?

Giờ tôi muốn nghe ý kiến của anh. Tuy nhiên, nếu anh không đưa ra được những lý lẽ thuyết phục, cuộc trao đổi này sẽ kết thúc bằng một văn bản cảnh cáo chính thức dành cho anh. Việc chúng ta cung cấp tư liệu tin cậy về trách nhiệm này có vai trò vô cùng quan trọng khi công ty thể hiện mối quan tâm nghiêm túc tới vấn đề này. Hãy chia sẻ quan điểm của anh về chuyện này với tôi.

Bạn nên hỏi ý kiến của một nhân viên trước khi đưa ra bất cứ văn bản cảnh cáo nào. Trước hết, nó cho thấy bạn không vội vàng kết luận và luôn trao đổi thẳng thắn, cởi mở. Thứ hai, nó giúp bạn bổ sung phản hồi của nhân viên vào trong chính văn bản cảnh cáo: "Khi tôi hỏi anh lý do…, anh trả lời…". Trong những trường hợp như vậy, việc dẫn chứng bằng văn bản sẽ cho thấy bạn công bằng, thẳng thắn và không vội phán xét khi giải quyết các vấn đề công sở.

Tom, thật vui khi anh đã nhận ra rằng đây là hành động không thích hợp nơi công sở. Anh có quyền tin tưởng vào tôn giáo, tín ngưỡng, đạo đức, thiên đường và địa ngục cũng như những điều khác. Tuy nhiên, cuộc trao đổi này nhằm xác định quan điểm của công ty về những vấn đề tương tự, và nó được quy định như sau: Công ty không cho phép truyền đạo dưới bất

cứ hình thức cũng như hoàn cảnh nào, đặc biệt nếu người truyền đạo lại là người giám sát lao động. Tín ngưỡng của cá nhân anh không cho phép anh đặt công ty vào các vấn đề về pháp lý, và tôi muốn anh cam kết rằng chúng ta sẽ không bao giờ phải thảo luận lại vấn đề này nữa. Anh nên hiểu nếu hành vi này vẫn tiếp diễn, thì có nghĩa là anh đang tự sa thải chính mình. Anh đã hiểu rõ điều tôi nói chưa? [Vâng, tôi đã rõ.] Cảm ơn anh đã cùng tôi giải quyết thẳng thắn vấn đề này và tôi đánh giá cao điều đó.

Đây thực sự là một cuộc nói chuyện khó khăn. Biên bản cuộc gặp cần thể hiện rằng bạn đưa ra hình thức cảnh cáo bằng văn bản do lỗi nghiêm trọng và giải thích là nếu vấn đề này còn tiếp diễn thì người đó sẽ bị sa thải ngay lập tức. Việc này không chỉ cho thấy bạn đã giải quyết vấn đề một cách công bằng và có trách nhiệm, mà còn giảm đáng kể thiệt hại đối với công ty do những việc kiện cáo liên quan tới hành động không thích đáng của người giám sát đó.

Tình huống 17: Cơm hộp văn phòng và những mùi khó ngửi

Bạn đã bao giờ phải chịu đựng việc một nhân viên thường mang đến các món ăn lạ và khiến phòng ăn của công ty tràn ngập những thứ mùi khó chịu? Bạn nhận thấy 3/4 số nhân viên sử dụng phòng ăn ở tầng trên và tránh sử dụng phòng ăn tầng dưới vào giờ ăn trưa.

Mỹ là một quốc gia đa sắc tộc và pha trộn nhiều nền văn hóa, dẫn đến việc nơi đây xuất hiện các thói quen ăn uống cũng như cách chế biến thức ăn khác lạ. Tính đa dạng ở nơi làm việc đồng nghĩa với việc chúng ta cởi mở với những ý tưởng mới từ những nền văn hóa khác. Nhưng với sự tôn trọng cũng như nỗ lực kết hợp tính đa dạng, mục tiêu của công ty không phải là buộc đa số nhân viên phải chịu đựng thiểu số. Do đó, nếu các món ăn tự chế biến của một nhân viên làm cho các đồng nghiệp phải tránh xa, bạn cần phải nói chuyện với nhân viên đó, dù họ không chủ ý gây ra sự khó chịu này.

Giải pháp

Bạn có thể khiến nhân viên choáng váng khi thông báo vấn đề này hay tệ hơn là xúc phạm đến bản sắc văn hóa riêng của người đó, vì vậy hãy giải

quyết thận trọng vấn đề.

Luigi, chúng ta cần phải nói chuyện. Một số đồng nghiệp của anh đã đến gặp tôi để phàn nàn về bữa trưa. Họ thấy khó chịu về những mùi tỏa ra từ lò vi sóng khi anh hâm nóng thức ăn. Tôi biết rõ mỗi người có cách nấu ăn hay thói quen ăn uống khác nhau, và tôi không có ý thiếu tôn trọng anh. Nhưng hình như anh dùng quá nhiều gia vị nặng mùi cho đồ ăn, và nó nặng mùi đến mức nhiều nhân viên phàn nàn họ không thể ăn được gì, nửa tiếng sau khi anh sử dụng lò vi sóng bởi vì mùi thức ăn vẫn còn ám trong bếp. Tôi hy vọng chúng ta có thể hợp tác giải quyết vấn đề này.

Một lần nữa, bằng cách cùng nhân viên tham gia giải quyết vấn đề, bạn sẽ tìm thấy cho mình một đồng minh. Tuy nhiên, giải pháp cho vấn đề này có thể không rõ ràng: "Đó là cách nấu ăn của tôi, và tôi tự chuẩn bị đồ ăn trưa do không có đủ tiền ăn ngoài hàng mỗi ngày." Bạn có thể nói với anh ta:

Tôi hiểu điều đó, và không muốn anh cảm thấy bị áp lực nếu không được mang bữa trưa đã chuẩn bị sẵn đến công ty hàng ngày. Tuy vậy, hãy cân nhắc xem anh có giải pháp khả thi nào khác để giải quyết vấn đề này không?

Cuộc nói chuyện trên có thể giải quyết được một số vấn đề như: thay đổi lượng gia vị nêm vào thức ăn, sử dụng lò vi sóng vào thời điểm khác (nếu công ty thực hiện làm theo ca), mua một chiếc lò vi sóng mới và đặt nó ở bên ngoài phòng ăn (có thể ở một phòng nhỏ ở tầng hầm). Ngoài ra, nhân viên nên đựng đồ ăn vào một chiếc hộp kín có thể giữ thức ăn nóng mà không cần phải sử dụng lò vi sóng.

Trong tình huống này, bạn cần tôn trọng những khác biệt của mọi người và đừng khiến họ cảm thấy như đang bị tấn công. Phần lớn các giải pháp cho những vấn đề nơi công sở đều xuất phát trực tiếp từ nhân viên, nếu bạn hoan nghênh họ tham gia, dựa trên tinh thần tôn trọng và hợp tác. Nhân viên luôn sẵn lòng hợp tác với bạn và đề xuất các giải pháp nhằm giải quyết vấn đề này nhanh chóng và hợp lý.

Tình huống 18: Sử dụng những từ ngữ như "Cưng", "Em yêu" và "Búp bê"

Đôi khi các nhà quản lý nam xử sự thân thiện và ngọt ngào với nhân viên nữ bằng cách sử dụng những từ như “em yêu” và “cưng”, trong khi những nhân viên này chỉ đáng tuổi cháu của họ. Mặc dù đôi lúc chính phụ nữ cảm thấy mình có thể thoải mái sử dụng các từ đơn giản với đàn ông trong khi nháy mắt và làm ra vẻ đáng yêu. Trên thực tế, những người đang sử dụng những tên gọi vô hại và có ý tốt có thể không nhận ra họ đang thể hiện thái độ kẻ cả và xúc phạm.

Bạn sẽ làm gì nếu một nhân viên nữ phàn nàn với bạn rằng “lão” phó giám đốc bộ phận thường đưa ra những lời nhận xét thô lỗ và giả dối? Trước khi trả lời, “Đó không phải việc của tôi. Giám đốc bộ phận có trách nhiệm giải quyết vấn đề này vì ông ta quản lý phó giám đốc. Vì vậy, tôi sẽ thông báo sự việc với giám đốc để ông ta có biện pháp giải quyết,” bạn nên biết là những giải pháp đơn giản như thế không phải lúc nào cũng hiệu quả. Thứ nhất, có thể vị giám đốc này thường tránh giải quyết những vấn đề căng thẳng như vậy. Thứ hai, có thể hai người đó không ưa gì nhau và việc này sẽ giúp giám đốc có lý do chính trị để đả kích phó giám đốc (điều bạn không hề muốn xảy ra).

Bên cạnh đó, bạn hoàn toàn có thể trao đổi lại phản ánh của nhân viên với phòng nhân sự để họ giải quyết vấn đề này. Tuy nhiên, nếu công ty không cơ cấu phòng nhân sự hoặc đó không phải là sự lựa chọn thích hợp nhất, bạn cần có trách nhiệm chuyển thông tin trên. Trong tình huống này, sự khéo léo và thiện chí đóng vai trò quyết định, và đôi khi việc chuyển tin tức xấu tới đúng địa chỉ là một trong những trách nhiệm của bạn với vai trò quản lý cũng như lãnh đạo.

Giải pháp

Khi chuyển thông điệp kiểu này tới phó giám đốc (Fred), một mặt bạn cần thể hiện sự tôn trọng đồng thời hiểu rõ ý định của ông ta, mặt khác thông báo về trách nhiệm pháp lý mà ông ta có thể phải đối mặt. Bạn cũng muốn khéo léo nhắc nhở ông ta rằng người nhân viên nữ (Linda) đã trao đổi vấn đề bằng thiện ý và sẽ không áp dụng bất cứ hình thức phạt nào do cô ấy đã nhờ bạn giúp đỡ. Cuộc trao đổi của bạn với phó giám đốc có thể diễn ra như sau:

Fred, tôi muốn gặp anh để giải quyết một vấn đề thuộc trách nhiệm của tôi. Tôi biết anh quen Linda đã lâu và rất thích làm việc cùng cô ấy. Linda cũng thấy vậy, tuy nhiên cô ấy đã đến gặp tôi và chia sẻ rằng cô ấy cảm thấy rất khó chịu khi anh gọi cô ấy là nhóc, cưng hay bé con. Theo Linda, cách gọi như thế làm tổn thương cảm xúc của cô ấy bởi lẽ nó hạn chế vai trò của cô ấy trong công ty.

Trên thực tế, chính tôi cũng cần phải chú ý đến điều này. Đôi khi tôi rất thoải mái với cấp dưới vì tất cả mọi người đã làm việc với nhau từ lâu. Nhưng tôi cũng phải cẩn thận để không tỏ ra quá suồng sã với họ và đang cố gắng từ bỏ cách đó khi nói chuyện với người khác. Anh có sẵn lòng cùng tôi thực hiện điều này không?

Rõ ràng đây là một biện pháp cẩn trọng nhưng Fred lại là phó giám đốc, và chắc chắn bạn không muốn bị liên lụy chỉ vì làm người chuyển tin. Tuy nhiên, Fred có thể phản kháng lại khi đáp: “Thật vớ vẩn! Tôi biết Linda kể từ khi cô ta bắt đầu làm việc ở đây, và nếu thấy không thoải mái với vài lời nói hài hước, có lẽ cô ta đã chọn sai công ty.”

Nếu Fred không đồng ý với lời gợi ý khách quan và thực tế của bạn, hãy tiếp tục cuộc nói chuyện theo cách sau:

Fred, tôi thì lại nghĩ khác. Cả tôi lẫn cô ấy đều thích làm việc cùng anh, và không ai muốn thay đổi điều đó. Nhưng anh cần cẩn thận bởi một lý do rất quan trọng: Anh sẽ trở thành mục tiêu cho các vụ kiện tụng. Nếu bất cứ ai muốn kiện công ty về việc quấy rối tình dục hay môi trường làm việc thiếu thân thiện, một trong những câu hỏi đặt ra đầu tiên sẽ là cách nói của anh.

Nếu anh chỉ ra những nhân viên nữ cũng sử dụng những từ ngữ đó, thì hãy xem, không hề có những từ tương tự dành cho nam giới. Anh sẽ phải có trách nhiệm giải thích về thái độ của mình. Và với cương vị phó giám đốc, anh có khả năng tài chính dồi dào cũng như được tổng giám đốc tin tưởng hơn bất kỳ ai khác.

Tôi không yêu cầu anh phải thay đổi tính cách cởi mở và thân thiện của mình. Nhưng tôi thấy dường như anh đang tự gây ra rắc rối cho bản thân trong tương lai, và quan tòa hay bồi thẩm đoàn không chấp nhận lời giải

thích là “Chúng tôi vẫn thường nói với nhau như thế.” Nói thật, một khi nhân viên phàn nàn với anh là cô ta cảm thấy không thoải mái, anh phải có trách nhiệm bởi anh không muốn bị ghi nhận là đã được thông báo về vấn đề đó nhưng lại từ chối giải quyết.

À, còn một điều này nữa. Hy vọng anh cũng đồng ý với tôi rằng đây không phải là một vấn đề to tát. Nhưng chúng ta không thể làm bất cứ điều gì để trả đũa vì Linda đã bày tỏ mối quan ngại bằng lòng thiện chí. Sự trả đũa hoàn toàn là hành vi phạm pháp và chắc chắn anh không muốn phải gánh trách nhiệm nặng nề đối với một vấn đề mà theo tôi là có thể dễ dàng giải quyết. Nếu anh phản đối, hãy tiếp tục trao đổi kỹ càng hơn bởi đây thực sự là một vấn đề phức tạp trong kinh doanh.

Tình huống 19: Nói tiếng nước ngoài ở nơi làm việc

Bạn có được soạn thảo quy định rằng tất cả nhân viên chỉ được phép nói tiếng Anh ở nơi làm việc không? Mặc dù không văn bản pháp luật nào chính thức ủng hộ hay ngăn cấm việc sử dụng tiếng Anh, các bang quy định việc cấm nhân viên nói tiếng nước ngoài ở nơi làm việc là hành động vi phạm pháp luật (vì nó có thể dẫn đến việc phân biệt đối xử về nguồn gốc xuất thân, vi phạm Điều VII, Luật quyền dân sự năm 1964). Do đó, tốt nhất là không nên đưa ra các quy định nghiêm khắc mà không tham khảo trước ý kiến của ban cố vấn pháp lý.

Một trong những quy định hợp lý hơn mà các bang áp dụng là cho phép nhân viên nói chuyện với nhau bằng ngôn ngữ khác trong giờ nghỉ hay giờ ăn, và vẫn bắt buộc họ phải nói tiếng Anh trong giờ làm việc. Cách giải quyết này cho phép các nhân viên có thể trao đổi bằng tiếng mẹ đẻ trong giờ nghỉ mà vẫn tạo điều kiện cho người quản lý tiếp tục giám sát và duy trì việc điều hành và kiểm tra an toàn trong giờ làm việc.

Hãy xem xét một tình huống thường xuyên xảy ra ở nơi làm việc: Một nhóm nhân viên nói chuyện với nhau bằng tiếng Tagalog, điều này khiến các nhân viên không nói tiếng này cảm thấy mình bị xa lánh, hắt hủi. Một trong những nhân viên nói tiếng Anh phàn nàn với người quản lý rằng các nhân viên người Philippines có thể đang nói xấu sau lưng, cười nhạo cô ấy

và những nhân viên khác, hoặc đang giấu giếm điều gì đó liên quan đến công việc.

Giải pháp

Hãy giả định là chính quyền bang cho phép giới hạn việc trao đổi bằng tiếng nước ngoài trong giờ nghỉ và giờ ăn trưa. Theo đó, bạn hoàn toàn có quyền giải quyết vấn đề này với nhóm người nói tiếng nước ngoài bằng cách tổ chức một cuộc họp và nói với họ:

Chào mọi người. Hôm nay tôi tổ chức cuộc họp này bởi một đồng nghiệp của các bạn phàn nàn với tôi về việc các bạn nói chuyện bằng tiếng Tagalog trong giờ làm việc. Tôi muốn cùng các bạn tìm ra một giải pháp thích hợp cho vấn đề này.

Đầu tiên, tôi tôn trọng việc các bạn muốn nói chuyện với nhau bằng tiếng Tagalog vì như thế sẽ thoải mái hơn. Nó giúp gắn kết các bạn với nhau và đây thực sự là một điều tuyệt vời. Tuy nhiên, việc này có thể làm cho những người khác cảm thấy bị xa lánh, hắt hủi và sẽ được nhìn nhận như một hành động kéo bè kéo cánh và mang tính cục bộ.

Luật pháp bang quy định cần phải có sự cân bằng trong vấn đề này: Nhân viên có thể trao đổi bằng tiếng nước ngoài; tuy nhiên, việc này nên được giới hạn trong giờ nghỉ và giờ ăn. Thời gian còn lại trong ngày, công ty có quyền yêu cầu nhân viên nói tiếng Anh.

Theo tôi, đây là một giải pháp hợp lý bởi về mặt lý thuyết, người quản lý muốn chắc chắn việc trao đổi diễn ra thẳng thắn, những kỳ vọng được thể hiện rõ ràng và tất cả nhân viên đều cảm thấy sự gắn kết. Điều này rất quan trọng bởi chúng tôi nhận thấy những người khác có thể cảm thấy bị xa lánh. Bạn có ủng hộ tôi giải quyết vấn đề theo hướng mới này không?

Đôi khi bạn khó có thể tìm ra giải pháp cân bằng giữa nhu cầu và quyền được trao đổi bằng tiếng nước ngoài ở nơi làm việc của nhân viên với trách nhiệm bảo đảm an toàn và trao đổi cởi mở của công ty được tối đa hóa trong mọi thời điểm. Tuy nhiên, giải pháp hợp lý này đáp ứng mong muốn được nói chuyện bằng tiếng mẹ đẻ của nhân viên và giữ cảm giác

gắn bó trong khi vẫn thể hiện đòi hỏi của doanh nghiệp là giới hạn việc sử dụng tiếng nước ngoài trong giờ nghỉ và giờ ăn.

Tình huống 20: Trưng bày các hình ảnh nhạy cảm ở nơi không thích hợp

Bạn có lẽ sẽ thắc mắc rằng tại sao chủ đề này lại không được đề cập trong chương 8: Các hành vi xúc phạm giới tính. Nếu ví dụ là một nhân viên treo một bức ảnh khỏa thân trong tạp chí Playboy lên tường cửa hàng thì vấn đề nên được trình bày trong chương nói về các hành vi xúc phạm giới tính.

Tuy nhiên, tiêu chí để đánh giá đây là một hành động trưng bày hình ảnh khiêu dâm ở nơi không thích hợp thường gây tranh cãi. Cuốn tạp chí Victoria's Secret hay phụ lục áo tắm của tạp chí Sports Illustrated có được phép không? Còn việc một bà mẹ tự hào khoe bức hình chụp cô ta đang cho đứa con mới sinh bú? Sẽ thế nào nếu một nhân viên nam đặt bức hình người vợ mặc một bộ đồ gợi cảm trên bàn? Đó có phải là các hành động gây ra sự khó chịu? Liệu có sự khác biệt nào khi cô ấy mặc bộ đồ tắm hai mảnh so với bộ đồ tắm một mảnh không – đặc biệt nếu một trong số các đồng nghiệp của bạn theo một tôn giáo trong đó quy định phụ nữ phải che kín từ đầu đến chân?

Rõ ràng là sự không phù hợp tùy thuộc vào quan điểm và thẩm mỹ của từng người – điều này không giúp ích nhiều cho bạn nếu bạn phải gặp gỡ với nhân viên có bức hình người đó đang cho con bú. Giải pháp phù hợp sẽ phụ thuộc vào bản chất của hình ảnh cũng như những lời phàn nàn gửi đến bạn. Thông thường, khi giải quyết các vấn đề nhạy cảm nơi làm việc, nếu nghi ngại, trước tiên bạn hãy trao đổi với phòng nhân sự hoặc ban cố vấn pháp lý.

Giải pháp

Khi các vấn đề tiềm tàng nơi làm việc khiến bạn cảm thấy bối rối, hãy xem lại phần Giới thiệu trong cuốn sách này để đánh giá chiến lược của bạn. Bạn sẽ tìm thấy một vài gợi ý quan trọng để đề ra kế hoạch xử lý: Đầu tiên, hãy hiểu rằng không phải điều bạn nói mà chính cách bạn thể hiện sẽ đem lại hiệu quả. Thứ hai, bạn cần dựa vào cảm giác hối lỗi để giải quyết vấn đề thay vì sự tức giận. Cuối cùng, cảm nhận là chiếc chìa khóa giúp

người khác nhận ra quan điểm của chúng ta, thậm chí trong cả những trường hợp khó xử nơi làm việc. Vì vậy, có lẽ bạn nên trao đổi với nhân viên theo cách sau:

Chào Phyllis, tôi muốn gặp chị vì tôi cần sự giúp đỡ, thiện chí là sự nhẫn nại, để giải quyết một vấn đề nhỏ. Tôi cảm thấy đôi chút không thoải mái khi trao đổi về vấn đề này và hãy thứ lỗi nếu trong khi trao đổi tôi bị đỏ mặt. Như đã nói, trên cương vị trưởng phòng, tôi có trách nhiệm trao đổi với chị chuyện này, dù tôi muốn giải quyết một cách tế nhị cùng sự tôn trọng tối đa.

Ừm, bức ảnh chị đang cho bé Ashley bú được cài đặt làm màn hình chờ máy tính… Nhưng tôi e rằng nó khiến một vài đồng nghiệp của chị cảm thấy không thoải mái. Mọi người phản ánh với tôi họ cảm thấy bất tiện khi bước vào chỗ làm việc của chị.

Mọi người cảm thấy rất khó khăn và không thoải mái khi đề nghị tôi can thiệp. Tất nhiên, mặc dù đều cảm thấy vui cho chị cùng bé Ashley, nhưng bức hình đó hơi nhạy cảm một chút. Vì vậy, chị có thể cân nhắc thay thế nó bằng một bức hình của bé Ashley được không?

Khó khăn trong trường hợp này là bức hình nhân viên cho con bú đó hoàn toàn tự nhiên và đẹp. Cách giải quyết của bạn trong trường hợp này đầy quan tâm và chân thành, và thường thì mọi người sẽ phản ứng theo những cách thích hợp. Giải pháp tương tự cũng có thể áp dụng với người đàn ông để tấm ảnh vợ mình mặc bikini trên bãi biển hay để những bức hình trong tạp chí áo tắm Sports Illustrated trên bàn.

Tóm lại, điều này không phụ thuộc vào bạn khi quyết định vấn đề này đúng hay sai. Đây đơn giản là một vấn đề về cảm nhận khi người đó cảm thấy không thoải mái hay bị xúc phạm bởi hình ảnh đó. Nhân viên khó có thể phản ứng: "Đáng ra mọi người không nên cảm thấy khó chịu chỉ vì nhìn thấy bức hình tôi đang cho đứa con mới sinh bú/những bức hình áo tắm trên tạp chí Sports Illustrated/catalog mới nhất của hãng đồ lót Victoria's Secret để trên bàn uống cà phê." Thông thường, nhân viên sẽ nhận thức được rằng đồng nghiệp có thể cảm thấy khó chịu và nhằm làm

hài lòng những người khác, họ sẽ thay ảnh màn hình chờ hoặc thay cuốn tạp chí bằng đồ vật khác.

Đừng vội phán xét nếu một nhân viên luôn luôn cho rằng cô ta có quyền để bức ảnh đang cho con bú hay bức ảnh chồng cô ta trong bộ đồ bơi bó sát. Nếu cuộc nói chuyện ban đầu kết thúc bằng thái độ thách thức, hãy cho người đó biết bạn muốn đánh giá vấn đề này kỹ hơn với sự giúp đỡ của phòng nhân sự hay ban giám đốc. Bạn sẽ thấy là trước khi phải giải quyết lại vấn đề này với nhân viên đó, họ sẽ đến gặp bạn và khẳng định họ đã suy nghĩ về vấn đề này và đồng ý bỏ bức ảnh đó.

Nếu điều này không xảy ra, hãy để bên thứ ba (thường là phòng nhân sự) tham gia và giải quyết theo quy định. Vì vẫn phải tiếp tục giám sát nhân viên này, bạn không nên bị đánh giá là người đơn phương đưa ra hình thức kỷ luật. Một khi bên thứ ba khẳng định bức ảnh trên màn hình chờ hay cuốn tạp chí cần phải chuyển đi nhằm tránh nguy cơ cáo buộc về môi trường làm việc không thân thiện, lúc đó không còn nhiều cơ hội để trao đổi hay thảo luận.

Tất nhiên, nếu bạn phải tự giải quyết vấn đề (và đại diện phòng nhân sự không giúp bạn thông báo quyết định đó), bạn cần cho nhân viên đó biết bạn đã trao đổi với ai và điều họ đề xuất với bạn. Gợi ý nhân viên nói chuyện trực tiếp với người đó nếu họ muốn cũng đưa ra một ý kiến hay.

Tình huống 21: Thiếu hiểu biết về sự khác biệt giữa các nền văn hóa

Làm việc cùng với công dân nước ngoài có thị thực Mỹ tạm thời hay thẻ thường trú nhân (Thẻ Xanh) đôi khi là thách thức đối với những nhân viên quốc tịch Mỹ. Sự khác biệt về cách thức giao tiếp, trình độ tiếng Anh và hàng loạt phong tục cũng như quy tắc có thể dẫn đến nhiều vấn đề phức tạp tại nơi làm việc. Và không ngạc nhiên khi người Mỹ cảm thấy tự hào là một đất nước với các nền văn hóa đa dạng, nhưng đôi khi sự kết hợp này lại tạo ra những khác biệt về quan điểm và thế giới quan.

Giải pháp

Với quá nhiều phong cách sống, quy tắc và kỳ vọng đối lập, nhân viên phải làm gì? Giả sử nhân viên nào đó trong phòng công nghệ thông tin do bạn quản lý cảm thấy khó chịu với một đồng nghiệp Ấn Độ đang làm việc tại Mỹ. Nhân viên Mỹ phàn nàn là nhân viên Ấn Độ thường đi họp muộn và hiếm khi từ chối khách hàng dẫn đến những công việc phát sinh, không theo kế hoạch. Ngoài ra, nhân viên Ấn Độ không bao giờ làm việc khẩn trương và không hề tiếc nuối khi công việc buộc phải trì hoãn. Trong khi đó, nhân viên Ấn Độ cảm thấy đồng nghiệp người Mỹ của mình lúc nào cũng vội vã và đôi khi tỏ ra thô lỗ.

Bạn cần biết rằng hai nhân viên này đến từ hai quốc gia khác nhau, và nếu không phải là người hiểu biết sâu sắc về cách thức và văn hóa làm việc ở Ấn Độ, tốt nhất là bạn nên gặp từng người và để họ tự thừa nhận hạn chế của bản thân. Nếu nhân viên Mỹ Peter, phàn nàn trước về nhân viên Ấn Độ Raj, sau khi lắng nghe ý kiến của Peter, bạn hãy nói chuyện với Raj theo cách sau:

Raj, hôm nay Peter nói với tôi là có vấn đề xảy ra giữa hai người. Đặc biệt, Peter phản ánh là anh thường rất chậm trong việc trả lời yêu cầu của khách hàng, không lo lắng về những trì hoãn trong công việc, và cũng không biết cách từ chối người khác. Peter cảm thấy chán nản vì hai người không thể hoàn thành tất cả công việc đúng kế hoạch và khó chịu vì anh nhận thêm việc ngay cả khi anh không thể hoàn thành đúng dự kiến công việc ban đầu. Điều Peter phàn nàn có đúng không và nếu vậy, chúng ta có thể làm gì để cùng giải quyết vấn đề này?

Bạn đừng ngạc nhiên nếu Raj thừa nhận một vài vấn đề trong số này và anh ta cho rằng một phần nguyên nhân là do khác biệt về văn hóa cũng như kỳ vọng. Anh ta có thể nói với bạn rằng ở Ấn Độ, việc từ chối trực tiếp được coi là hành động thiếu lịch sự và thô lỗ. Anh ta cũng có thể nói là công việc kinh doanh thông thường có tiến độ dễ chịu và ít phải chú trọng đến thời hạn hơn mà chủ yếu là xây dựng mối quan hệ.

Bạn nên tiếp tục cuộc nói chuyện với Raj và giải thích về các kỳ vọng ở công ty. “Không” và “không phải lúc này” là những cách phản ứng thích hợp với các yêu cầu không tính trước có thể làm đảo lộn kế hoạch sản xuất

của bộ phận bạn quản lý. Báo cáo đúng thời điểm hoặc sớm hơn là điều kiện tiên quyết để đạt thành công. Và đáp ứng đúng kế hoạch gắn liền với ngân sách của bộ phận, vì vậy nhận thức được áp lực mà bộ phận bạn phải đối mặt trong việc kiểm soát tổng chi phí giúp thể hiện rõ ràng hơn kỳ vọng của bạn đối với Raj trong môi trường kinh doanh cụ thể này.

Khi gọi cả Peter và Raj đến văn phòng để trao đổi và tìm ra một giải pháp chung, bạn có thể mở đầu cuộc nói chuyện theo cách sau:

Peter và Raj, tôi muốn trao đổi với hai bạn để cùng tìm ra giải pháp cho những vấn đề đang tồn tại. Peter, tôi đã gặp anh vào thứ Tư để trao đổi về một số vấn đề liên quan đến Raj. Anh phản ánh với tôi rằng Raj gặp khó khăn khi từ chối khách hàng, điều khiến khối lượng công việc của anh tăng lên. Anh cũng khó chịu khi Raj thường đến họp muộn và có thói quen tùy tiện lùi thời hạn công việc.

Raj, tôi đã gặp anh để trao đổi về ý kiến của Peter đối với anh và anh đã chia sẻ với tôi về những khác biệt trong văn hóa Ấn Độ, việc từ chối khách hàng, đến họp muộn và trì hoãn công việc. Raj, quan trọng là chúng ta cùng thảo luận về các kỳ vọng của công ty cũng như của phòng, và anh đã đồng ý rằng cần phải đáp ứng được những kỳ vọng đặt ra.

Đặc biệt, anh hứa từ giờ sẽ cẩn trọng hơn khi lịch thiệp từ chối khách hàng, và nếu cảm thấy không thoải mái khi làm như vậy, anh hãy để Peter giúp. Thế có được không? [Vâng.]

Anh cũng nói sẽ tích cực báo cáo công việc tại các buổi họp hơn và bảo đảm rằng dự án bị trì hoãn là do bất khả kháng. Anh cũng cam kết thông báo trước cho Peter nếu một dự án nào đó hoàn thành không đúng thời hạn. Đó có phải là những điều mà chúng ta đã thảo luận không? [Đúng vậy.]

Tốt. Vậy Raj này, anh có muốn trao đổi với Peter điều gì không – bất cứ câu hỏi, mối quan tâm hay gợi ý nào mà anh muốn chia sẻ với Peter và tôi? [Không. Tôi nghĩ vấn đề là do chúng ta khác biệt về cách nhìn nhận thôi.]

Peter, anh đã nghe điều chúng tôi trao đổi và bây giờ đi đến thống nhất. Anh có muốn chia sẻ điều gì với Raj trong buổi gặp mặt này không?

[Không. Chỉ có điều tôi hy vọng là anh (Raj) không phật ý khi tôi đến gặp Paul nhờ giúp đỡ bởi vì thực sự không biết cách nào để giải quyết vấn đề này. Nhưng tôi mong muốn được tiếp tục làm việc cùng anh, nhất là giờ chúng ta đã giải quyết xong những vướng mắc.]

Những vấn đề khúc mắc không phải lúc nào cũng mang tính đối đầu, và bạn cần nhẹ nhàng nhắc nhở Raj về kỳ vọng của phòng ban sau khi lắng nghe suy nghĩ của anh ta, dẫn đến sự thống nhất hợp lý nhằm điều chỉnh cách nhìn nhận vấn đề của anh ta.

PHẦN II

CÁC THÓI QUEN LÀM VIỆC XẤU VÀ NHỮNG VẤN ĐỀ VỀ HIỆU QUẢ CÔNG VIỆC

4. VI PHẠM QUY TẮC LAO ĐỘNG

Vi phạm quy tắc lao động xảy ra khi nhân viên không hoàn thành được khối lượng công việc hoặc năng suất sản phẩm. Nhân viên bán hàng, nhân viên phân tích với quá nhiều lỗi sai trong tính toán của họ, nhân viên chăm sóc khác hàng với số lượng lời phàn nàn cao bất thường, tất cả đều được liệt vào mục này.

Không giống kiểu vi phạm về hành vi ứng xử (như trộm cắp, biển thủ), buộc phải chấm dứt hợp đồng lao động ngay khi vi phạm lần đầu tiên, vi phạm quy tắc lao động luôn đòi hỏi chủ lao động xử lý nhân viên bằng các hình thức kỷ luật kết hợp với quyết định hoặc tạm ngưng trả lương, được ghi trong sổ tay quy định của công ty và phù hợp với thông lệ tổ chức.

Quyết định thường có thời hạn một ngày và được chi trả: Chúng đại diện cho lợi ích chỉ đến một lần trong sự nghiệp, cho phép nhân viên cân nhắc về những cam kết của họ với công ty và quyết định việc liệu họ muốn từ chức hay tiếp tục gắn bó với công việc này. Trong khi đó, ngừng trả lương thường là cắt lương nhân viên trong thời gian từ một ngày đến một tuần. Hình thức này phát sinh "yếu tố e ngại" bởi vì nhân viên buộc phải giải thích với gia đình lý do thâm hụt lương. Nếu có thể, hãy cân nhắc việc chuyển thông lệ ngừng trả lương sang quyết định nghỉ việc một ngày bởi điều đó sẽ nhận được sự hối lỗi thay vì tức giận từ phía người khác. Những quyết định nghỉ việc một ngày đó thường có hiệu quả tích cực hơn rất nhiều trong việc làm chuyển biến nhân viên.

Bước đầu tiên trong quá trình xử lý là tư vấn trực tiếp hoặc gặp gỡ theo những cách được khái lược trong chương này, giúp nhân viên nhận thức

được năng suất làm việc yếu kém của mình và biết cách để giải quyết vấn đề đó. Việc không có chuyển biến nào sau khi bị phê bình sẽ dẫn tới hình thức khiển trách, nếu tiếp tục vi phạm thì phải chịu hình thức cảnh cáo. Khi nói tới các hình thức kỷ luật, hãy nhớ rằng mỗi nỗ lực giải quyết vấn đề hiệu suất lao động càng gia tăng mức độ nghiêm trọng của quá trình này, cho đến khi chủ lao động đưa ra kết luận hợp lý rằng phải chấm dứt hợp đồng với nhân viên. Quy trình kỷ luật luôn đảm bảo rằng công ty của bạn đã hành động hợp lý và đúng đắn đồng thời có đầy đủ tài liệu chứng minh việc nhân viên không tha thiết hoặc không có khả năng đảm nhiệm tốt công việc hiện tại.

Tư vấn trực tiếp và các hình thức kỷ luật cao hơn là những quy định gắn liền với nhân viên bởi vì họ biết mình đang gặp vấn đề về hiệu suất công việc, được chỉ dẫn cách giải quyết vấn đề đó, đồng thời có thời gian hợp lý để thực hiện. Nếu công ty của bạn bị kiện vì chấm dứt hợp đồng sai luật, bạn có thể biện minh rằng mặc dù bạn đã can thiệp để cải thiện tình hình, nhưng cuối cùng vẫn không có lựa chọn nào khác ngoài việc phải chấm dứt hợp đồng với nhân viên không đủ tiêu chuẩn. Trên thực tế, bạn hoàn toàn có thể lập luận rằng nhân viên đó đã tự chấm dứt hợp đồng bất chấp những nỗ lực nhằm cải thiện tình hình của bạn.

Tất cả đều được khởi đầu thông qua tư vấn trực tiếp hoặc phê bình. Hãy xem xét một số tình huống thường gặp mà với tư cách một người giám sát, bạn sẽ phải đối mặt.

Tình huống 22: Thiếu chất lượng, sự tỉ mỉ và tính hiệu quả

Hầu hết nhân viên được đánh giá dựa trên tiêu chí chất lượng và số lượng. Tất nhiên trong phần lớn trường hợp, người ta dựa vào tiêu chí này nhiều hơn tiêu chí kia: Một số lao động là “chuyên gia sản lượng”, hoàn thành được một khối lượng lớn công việc, mặc dù đôi lúc thiếu sự tỉ mỉ. Ngược lại, số khác lại cực kỳ chú trọng chi tiết, và thường phải hy sinh tốc độ để đạt sự chuẩn xác. Cả hai phong cách này đều cần thiết, vì nó khẳng định một điều rằng nhân viên không được quá cẩu thả hay chậm chạp. Giả định rằng chúng ta gặp phải một vấn đề cũ: một nhân viên hoàn thành rất nhiều

công việc nhưng không chú ý tới chất lượng. Cách tốt nhất để giải quyết vấn đề này trong bước tư vấn trực tiếp là gì?

Giải pháp

Khi bạn thấy một đồng nghiệp đang dần trở nên cẩu thả, làm thất lạc giấy tờ công tác, quên theo sát bạn, hoặc hiệu suất làm việc yếu, đã đến lúc bạn phải buộc nhân viên ngay lập tức để tâm tới các vấn đề này:

Dennis, chúng ta cần nói chuyện. Tôi cảm thấy quan ngại về chất lượng công việc của anh. Trên quan điểm cá nhân, tôi nhận thấy anh có quá nhiều phiếu công việc còn bỏ ngỏ trên bàn, có nghĩa là anh không thể hoàn thành chúng đúng tiến độ và đạt hiệu quả như trước.

Nơi làm việc của anh bề bộn thiết bị cần sửa chữa và các chi tiết máy móc thừa. Không gian làm việc của anh vẫn luôn rất ngăn nắp, vì vậy không biết có chuyện gì xảy ra. Tuy nhiên, tôi thấy một tấm Phiếu đặt hàng sửa chữa vẫn chưa được giải quyết kẹp trong tệp hồ sơ đã hoàn tất. Nghĩa là anh đã bỏ nhầm phiếu này vào hồ sơ đó. Ngoài ra, trong vài tuần gần đây, tôi đã phải hoàn thành các nhiệm vụ mà anh không hoàn thành được. Điều này khiến tôi không thể sử dụng hiệu quả quỹ thời gian của mình.

Thế nào đây Dennis? Hãy nói cho tôi chuyện gì đang diễn ra vậy? [Tôi xin lỗi, chắc do tôi không chú tâm.] Được rồi, ít nhất là anh đã thừa nhận điều đó, có nghĩa chúng ta đã đi được một nửa chặng đường. Câu hỏi đặt ra là anh muốn giải quyết vấn đề này như thế nào? [Tôi không biết. Nhất định tôi sẽ cố gắng hơn.]

Tốt, nhưng tôi muốn nghe các biện pháp cụ thể. Tôi vừa chỉ ra ba vấn đề của anh là: Quá nhiều phiếu giao việc trên bàn, nơi làm việc bừa bộn, và công việc sửa chữa chưa được hoàn thành. Tôi muốn nghe chi tiết cách thức cải thiện ba vấn đề trên. Hãy cho tôi biết suy nghĩ của anh. [Vâng, nếu có quá nhiều phiếu công việc cần giải quyết trên bàn ở bất kỳ thời điểm nào, tôi đảm bảo và…]

Tốt, Dennis – theo tôi đó đều là những kế hoạch tốt. Tôi không còn lý do nào để nghi ngờ việc anh sẽ không đáp ứng được những kỳ vọng về hiệu

suất những công việc mà tôi vừa chỉ ra. Tôi có thể giúp gì cho anh? Tôi luôn muốn anh thành công với vị trí này, và không hề muốn có thêm một cuộc thảo luận như thế này nữa, nhưng điều đó phụ thuộc vào anh, Dennis ạ. Anh có thể cam đoan rằng sẽ thực hiện công việc bằng tất cả khả năng, và không buộc tôi phải áp dụng hình thức kỷ luật cao hơn không? [Vâng, Paul. Một lần nữa, tôi thực sự xin lỗi.]

Vâng, đó không phải là một cuộc nói chuyện dễ dàng, đặc biệt với một nhân viên mà bạn yêu quý, đồng thời là trợ lý đắc lực cho bạn trong suốt thời gian qua. Tuy nhiên, Dennis là một người trưởng thành, và vì vậy bạn có quyền yêu cầu anh ta giải quyết vấn đề này. Anh ta sẽ có công cụ, phương pháp và quan trọng hơn là biết được các bước thực hiện. Nếu Dennis không thực hiện được từ bước này, anh ta đã thất bại. Lúc này công việc của bạn đơn giản chỉ là ghi vào biên bản kỷ luật nguyên nhân không thực hiện đúng cam kết và thiếu chú tâm trong công việc, dẫn đến bắt buộc chấm dứt hợp đồng.

Tình huống 23: Năng suất kém hoặc tốc độ làm việc chậm

Tình huống làm việc chậm chạp và kém hiệu quả ngược lại tình huống trước. Nếu nhân viên làm việc với tốc độ chậm hơn dự kiến và không hoàn thành công việc đúng tiến độ, bạn cần đưa ra những điều chỉnh thẳng thắn và chân tình. Dù với bất cứ lý do nào, bạn cũng có quyền "bới lông tìm vết" và xác định xem đó là nhân viên nào. Tuy nhiên, rõ ràng là nếu nhân viên không thể cải thiện được tốc độ và năng suất làm việc, họ sẽ sớm phải chịu hình thức kỷ luật. Vì vậy, hãy làm rõ các yêu cầu của bạn đồng thời định hướng hỗ trợ nhân viên hòa nhịp và đẩy nhanh tiến độ công việc.

Giả sử rằng bạn có một trợ lý nhân sự chịu trách nhiệm nhập thông tin tuyển dụng và chấm dứt hợp đồng lao động vào ổ dữ liệu của bạn. Sau đó, bạn nhận thấy thông tin về các nhân viên mới chưa được xử lý vào các ngày thứ Hai, ngày đầu tiên đi làm đồng thời bắt đầu hợp đồng làm việc. Vì vậy, bộ phận tài chính sẽ không thể nhận được những thông tin cần thiết trước ngày thứ Ba, và thậm chí trước thứ Tư. Điều này tái diễn trong vài tuần, và đã đến lúc phải nói chuyện với người trợ lý nhằm tìm ra giải pháp cho vấn đề.

Giải pháp

Trong cuộc nói chuyện đầu tiên, bạn nên yêu cầu người trợ lý tự kiểm điểm; từ đó nêu ra những kỳ vọng của mình theo cách sau:

Don, tôi muốn trao đổi với anh về vai trò của anh trong việc xử lý thông tin các nhân viên mới. Anh thấy công việc này thế nào? [Vâng, không tốt lắm, bởi vì tôi bị quá tải và không có ai hỗ trợ.]

Ồ, tôi không nghĩ rằng anh bị quá tải. Anh hãy trình bày rõ hơn xem. [Vâng, có quá nhiều thông tin cần phải nhập vào hệ thống, nào là tên, địa chỉ, số hiệu An sinh Xã hội, thông tin thuế, v.v… và tôi cần ai đó giúp đỡ.]

Anh đề xuất ai hỗ trợ mình? [Tôi không biết – bất cứ ai cũng được.]

Vậy cụ thể việc gì khiến anh cảm thấy bị quá tải? [Mọi thứ. Quá nhiều công việc đối với một người.]

Quả là vấn đề khi với vai trò một điều phối viên Nhân sự, công việc này là nhiệm vụ chính của anh. Nhập thông tin về nhân viên mới vào hệ thống trong ngày đầu tiên họ đi làm cũng như thông tin chấm dứt hợp đồng luôn là nhiệm vụ chủ yếu của anh đúng không? [Vâng.]

Vậy, nếu đó là vai trò chính của anh trong công ty và anh cảm thấy mình không thể đáp ứng được khối lượng công việc như vậy, theo anh thì chúng ta nên giải quyết vấn đề này như thế nào? [Tôi không biết. Tôi hy vọng sếp có thể chỉ dẫn cho tôi.]

Được rồi, phải thừa nhận rằng tôi không thể nắm bắt được toàn bộ vấn đề, và anh sẽ giúp tôi lấp đầy những khoảng trống. Đầu tuần này chúng ta có tám nhân viên mới và nếu anh không thể xử lý tất cả tám trường hợp này, tôi sẽ nghi ngại về tốc độ xử lý thông tin của anh.

Việc nhập những dữ liệu như anh đã đề cập không hề phức tạp. Đó thực sự là việc rất căn bản. Nhập tên tuổi, địa chỉ, số hiệu An sinh Xã hội sẽ chỉ mất khoảng vài phút. Nhập dữ liệu tám nhân viên mới có thể được thực hiện chỉ trong nhiều nhất là vài tiếng đồng hồ. Tại sao anh lại thấy việc đó

quá sức và yêu cầu người hỗ trợ? Và tại sao anh không thể hoàn thành nhiệm vụ đó trong ngày thứ Hai để bộ phận Tài chính có đầy đủ thông tin cần thiết để nhập danh sách nhân viên mới vào hệ thống? [Chỉ là do công việc quá nhiều mà thôi.]

Anh không còn lý do nào khác ngoài "công việc quá nhiều" à? [Không. Tôi chỉ muốn một người hỗ trợ mình.] Vậy anh hy vọng người đó sẽ giúp gì cho anh? [Giúp tôi nhập các dữ liệu.]

Tôi thấy cuộc nói chuyện của chúng ta đang trở nên lòng vòng, và anh sẽ không đưa ra được lý do chính đáng nào để yêu cầu một nhân viên khác hỗ trợ hoặc lý do thích hợp cho việc không thể hoàn thành nhập dữ liệu vào cuối ngày thứ Hai.

Anh hãy suy nghĩ vấn đề này và gặp tôi vào ngày mai để cho tôi biết liệu anh có giải pháp nào khác không? Tôi luôn sẵn lòng lắng nghe tất cả những điều anh nói.

Tuy nhiên, nếu anh không thể bắt nhịp được với tiến độ và hoàn thành các báo cáo công việc vào chiều thứ Hai, có lẽ vị trí này không thực sự phù hợp với khả năng của anh. Nếu vậy, anh có thể tìm kiếm thử thách mới ở các công ty khác.

Do anh không đưa ra được nguyên nhân thuyết phục nào khác, tôi e rằng phải đưa ra hình thức cảnh cáo bằng văn bản. Điều đó có thể dẫn đến việc anh sẽ bị chấm dứt hợp đồng bắt buộc, và chắc chắn là anh không hề muốn nó xuất hiện trong lý lịch nghề nghiệp của mình. Vậy hãy gặp tôi vào ngày mai và cho tôi biết suy nghĩ của anh. Tôi luôn sẵn sàng lắng nghe.

Tất nhiên, Don có thể đưa ra các lý do biện minh khác: Hồ sơ không chính xác đến 80% về mặt thời gian, vì vậy anh ta phải tiến hành thu thập lại tất cả dữ liệu chuẩn từ các ứng viên. Hoặc có thể do hệ thống máy tính liên tục bị treo khi quá tải. Nếu những lý do đó chính đáng, cuộc nói chuyện của bạn sẽ kết thúc với một giải pháp thống nhất đơn giản.

Thông thường, nhân viên sẽ đưa ra những lý do mang tính cá nhân nhiều hơn là thực tế. Khi đó, chúng ta có thể hiểu ngay rằng nhân viên đã không

nhận thức được cơ hội đặc biệt này và cân nhắc nó. Hình thức cảnh cáo bằng văn bản, tiếp theo là chấm dứt hợp đồng bắt buộc sẽ là lựa chọn khả thi duy nhất để sa thải nhân viên này, trừ khi anh ta tự xin từ chức, một việc tốt cho cả anh ta lẫn công ty. Từ chức giúp nhân viên giữ được thể diện cho mình và điều chỉnh được công việc của mình thay vì cảm giác căng thẳng và chật vật khổ sở khi không nhận được sự hỗ trợ nào khác.

Tất nhiên, nếu cảm thấy quan ngại về việc nhân viên có thể coi những lời tư vấn của bạn như một kiểu đe dọa nào đó, và anh ta có thể quy kết những lời nhận xét của bạn vào các trường hợp được pháp luật bảo vệ (như tuổi tác hoặc chủng tộc), hãy tham khảo bộ phận nhân sự hoặc trợ lý cố vấn luật. Việc tham khảo này sẽ giúp tránh được sự động chạm trước khi nói chuyện với nhân viên mà bạn nghi ngờ đang tìm cách đổ lỗi cho người khác về vấn đề mình gây ra.

Tình huống 24: Yếu kém trong dịch vụ chăm sóc khách hàng

Dịch vụ chăm sóc khách hàng – kể cả bên trong lẫn bên ngoài – là chất keo gắn kết sự tín nhiệm và tin cậy trong bất cứ tổ chức nào. Dịch vụ chăm sóc khách hàng ngoài tổ chức luôn đảm bảo cho cộng đồng gồm người tiêu dùng, khách hàng, đối tác thường xuyên sử dụng sản phẩm và dịch vụ của công ty bạn, bất chấp sự lôi kéo từ các đối thủ cạnh tranh. Trong khi đó, dịch vụ khách hàng nội bộ đảm bảo bộ máy tổ chức của công ty hoạt động trơn tru, các nhân viên luôn giúp đỡ lẫn nhau nhằm mang lại hiệu quả cao nhất cho công việc.

Dịch vụ chăm sóc khác hàng hiệu quả: Cuối cùng, nhân viên sẽ nhận được sự tín nhiệm của khách hàng. Và nếu chuyển cụm từ dịch vụ chăm sóc khách hàng thành nhiệt tình giải quyết các vấn đề của người khác, bạn sẽ truyền tải một thông điệp rằng khi người khác gặp khó khăn, bạn có thể đưa ra giải pháp cho họ. Giải pháp đó đôi khi chỉ là cung cấp thông tin chính xác hay sửa chữa đồ vật hỏng hóc, hoặc đơn giản chỉ là lắng nghe tâm sự của ai đó. Dù trong hoàn cảnh nào, sự khôn ngoan trong dịch vụ chăm sóc khách hàng luôn tạo ra ranh giới giữa phân phối đẳng cấp với phân phối tầm thường, và mức độ phân phối hàng hóa dễ dàng chuyển hóa thành lợi nhuận cho công ty của bạn.

Khi gặp một người tỏ ra thơ ơ hoặc thiếu nhiệt thành trước những đòi hỏi của người khác trong quá trình thực hiện dịch vụ chăm sóc khách hàng, hãy nắm bắt cơ hội đó để giáo dục cho họ về tầm quan trọng của kỹ năng này, bởi nó sẽ ảnh hưởng tới sự nghiệp của họ hơn hầu hết mọi thứ khác. Xét cho cùng, tất cả đều là sự giao thiệp trong thế giới kinh doanh, và những đối tác trung thành – cả trong nội bộ lẫn bên ngoài – là nguồn lực tốt nhất đảm bảo cho sự bền vững trong công việc và thăng tiến trong sự nghiệp.

Tạo ra một nền văn hóa dịch vụ và lòng mến khách không phải là một điều dễ dàng. Các chuẩn mực đó ngày càng cao hơn trong một thế giới mà sự cạnh tranh khốc liệt đã trở thành quy luật. Các công ty thường cạnh tranh nhau về sản phẩm, giá cả và dịch vụ. Mặc dù sản phẩm và giá cả có thể tùy biến linh hoạt, nhưng dịch vụ vẫn luôn là tiêu chí tối thượng nhằm duy trì lợi thế cạnh tranh. Khi tiếp xúc với một người không đồng quan điểm với bạn về nhân tố quan trọng này, đừng ngại ngần chấn chỉnh họ.

Giải pháp

Hãy hình dung trưởng ban lễ tân khách sạn không mấy chú tâm tới việc đáp ứng vượt mức mong đợi của khách hàng, cuộc gặp gỡ thân mật giữa bạn và cô ấy có thể diễn ra như sau:

Anne, chúng ta cần nói chuyện. Lý do của cuộc gặp riêng này là vì tôi cảm nhận được sự khác biệt trong cách chị làm việc với khách hàng của chúng ta. Năm ngoái, chị không ngại khó khăn giúp đỡ tất cả mọi người khi họ cần. Tôi đã rất ấn tượng không chỉ với lòng nhiệt tình mà còn cả sự tận tụy của chị. Lòng nhiệt tình và nụ cười của chị luôn có sức hút, và đã có hơn một lần tôi nói rằng nụ cười chính là tài sản lớn nhất chị có và qua đó "giá trị khuôn mặt" của chị được nâng cao.

Anne, bây giờ tôi lại thấy hoàn toàn khác: sự nhiệt tình giúp đỡ và lòng nhiệt huyết của chị giảm sút rõ ràng, không còn lúc nào cũng mỉm cười hay tạo ra sức hút, và nói thẳng thì chị dường như không còn tận tụy với công việc và bị khách hàng liên tục phàn nàn.

Dù sao, đó cũng chỉ là những nhận xét ban đầu của tôi. Giờ hãy nói cho tôi quan điểm của chị. [Thực tình thì gần đây tôi có quá nhiều thứ phải suy

nghĩ, vấn đề gia đình đã ảnh hưởng tới công việc. Tôi rất xin lỗi về điều đó. Paul, tôi sẽ không bao giờ để điều này tái diễn.]

Được rồi, vấn đề đã rõ. Tôi hiểu đôi khi chuyện như thế này vẫn thường xảy ra. Vậy chị sẵn lòng giải quyết vấn đề này chứ? [Vâng.]

Anne, chị đề xuất giải quyết vấn đề này như thế nào? [Tôi sẽ chú tâm hơn nữa tới khách hàng của chúng ta và cố gắng trở lại là Anne trước đây.]

Rất tốt, cảm ơn chị. Tôi muốn chị luôn ghi nhớ một số vấn đề liên quan tới dịch vụ chăm sóc khách hàng. Tôi không chỉ nói tới khách sạn của chúng ta hay công việc cụ thể này mà muốn nhấn mạnh tới sự nghiệp của chị. Không gì quan trọng hơn sự đồng cảm mà chị tạo ra cho khách hàng, cho cộng sự và quan trọng hơn là những người quản lý của chị. Bất kỳ ai cũng muốn thể hiện hết mình trong công việc. Vì vậy, nếu bỗng nhiên chị chán nản vì lý do nào đó, hãy đứng trên quan điểm về sự thăng tiến trong nghề nghiệp và suy nghĩ tích cực về việc làm cách nào có thể cải thiện tình hình và trở lại trạng thái ban đầu.

Tiếp theo, hãy nói về việc phát triển sự nghiệp, chị nên nhớ rằng tiếp xúc với những vị khách hàng khó chịu mới là bài học quý giá. Giao thiệp với những người dễ gần và vui vẻ thật dễ dàng. Thách thức trong nghề nghiệp của chúng ta chính là việc "đọc vị khách hàng" và tìm cách giải quyết vấn đề. Đây chính là phần sáng tạo nhất trong công việc này, và hơn cả nó sẽ giúp chị nổi trội trong số tất cả nhân viên.

Cuối cùng, hãy nhớ rằng, công việc này – cũng như công việc quản lý trong bất kỳ công ty nào – nên được xem là lãnh đạo vị tha. Khi chị trưởng thành và phát triển trong nghề nghiệp, vị trí này không đem lại quyền lực: Quyền lực chỉ là một khía cạnh giúp chị làm bất kỳ điều gì chị muốn trên cương vị của mình. Thay vì quyền lực, đó phải là truyền lực – giúp đỡ người khác để thông qua chị, họ có thể làm được điều họ mong muốn. Và chị có thể truyền sức mạnh đó cho khách hàng, cấp dưới, hoặc các thành viên trong gia đình. Mục đích của chị là giúp họ hoàn thành tốt nhất mọi việc. Chính điều này sẽ mang tới một cuộc sống tốt đẹp. Đó cũng là bí

quyết thành công. Hãy áp dụng nó khi tiếp xúc với tất cả mọi điều, mọi người và chị sẽ thấy mọi thứ mình làm trở nên dễ dàng và thú vị hơn.

Tôi không có ý lên lớp chị, nhưng hãy để tâm đến điều đó. Tôi luôn rất tin tưởng vào chị và nhận thấy chị rất có tiềm năng. Hãy xem xét liệu đó là lợi ích trong sự nghiệp, lợi nhuận và sự thịnh vượng của công ty hay đó là cái tôi vị kỷ. Chị cho đi bao nhiêu sẽ nhận về bấy nhiêu. Tôi rất vui vì buổi nói chuyện này. Hãy đến với tôi bất kỳ khi nào chị cần một người giúp đỡ, được chứ? [Vâng, cám ơn Paul.]

Đôi khi trường hợp như thế này mang đến cho chúng ta cơ hội tạo ra sợi dây liên kết bền chặt với đồng nghiệp. Những cuộc nói chuyện sẽ giúp bạn thấu hiểu cấp dưới hơn nhiều, hình thành nên mối quan hệ dựa trên sự tin tưởng và tôn trọng – bạn động viên nhân viên của mình khi cô ấy cảm thấy chán nản về bản thân cũng như cuộc sống.

Tình huống 25: Yếu kém trong kinh doanh

Doanh thu luôn là cái đích cuối cùng của bất cứ công ty nào. Tuy nhiên, để trở thành một nhà kinh doanh tài ba không phải chuyện dễ dàng. Chìa khóa thành công phụ thuộc vào việc sớm giám sát và bám sát liên tục. Bất cứ khi nào nhận thấy kết quả sản xuất kinh doanh đang chững lại, bạn cần nhanh chóng đánh giá và giải quyết tình hình; nếu không, có thể bạn sẽ sớm phải áp dụng các hình thức kỷ luật hoặc chấm dứt hợp đồng.

Giả sử một nhân viên trong công ty nghiên cứu của bạn đang gặp khó khăn trong việc hoàn thành chỉ tiêu năng suất công việc. Với vai trò giám sát viên, bạn biết chính hoạt động này là nguyên nhân dẫn đến chỉ số có vấn đề kia. Nhân viên đó cũng nhận thức được những khó khăn và bắt đầu hoài nghi về năng lực bản thân, và vì vậy đã đến lúc bạn nên trao đổi với người đó.

Giải pháp

Bạn luôn phải cân nhắc rất nhiều trước khi kỷ luật hoặc chấm dứt hợp đồng đối một nhân viên kinh doanh nào đó – với doanh số chỉ cao hơn ngưỡng tối thiểu một chút hoặc thậm chí còn thấp hơn – bạn nhận ra mình

có thể làm nhiều việc tốt hơn nhằm nâng cao chỉ số bán hàng cho nhân viên đó thay vì khiển trách hoặc sa thải họ. Cuộc nói chuyện này có thể diễn ra như sau:

Candy, tôi muốn nói chuyện riêng với chị bởi vì số liệu doanh thu của chị bắt đầu khiến tôi lo lắng. Tôi cho rằng trong hơn hai tháng qua chị cũng rất lưu tâm đến vấn đề này. [Vâng.]

Được rồi, hãy nói cho tôi nguyên nhân của vấn đề. [Dường như tôi không thể tìm ra được những ứng viên tốt trong mọi tra cứu của mình, và điều đó khiến tôi nản quá. Mặc dù hồ sơ của họ đều rất tốt nhưng cuối cùng lại không phù hợp với tiêu chí tuyển dụng chính xác của công ty khách hàng.]

Tôi muốn chị xem xét vấn đề này khi đặt mình vào cương vị của tôi. Nếu là một giám đốc kinh doanh, chị sẽ nói gì khi đối thoại với một nhân viên tuyển dụng không hoàn thành được chỉ tiêu công việc? [Gee, tôi không biết.]

Được rồi, nhưng nếu biết thì chị sẽ nói gì? (Mỉm cười) [Vâng, có lẽ tôi sẽ nói, tôi không thực hiện đầy đủ các cuộc gọi quốc tế và không thể đánh giá tốt các ứng viên được.]

Tốt, sau đó chị sẽ nói gì nữa? [Có lẽ tôi không hiểu được bản chất của việc tìm kiếm hay đâu là nhu cầu then chốt của công ty khách hàng đối với việc tìm ra một ứng viên chuẩn.] Chính xác! Chị vừa mới đề cập đến ba vấn đề then chốt mà tôi quan ngại: số lượng cuộc gọi, khả năng chọn lọc ứng viên hiệu quả, hiểu biết của chị về nhu cầu của công ty khách hàng khi họ cần chúng ta tìm ra các ứng viên phù hợp.

Vậy chúng ta sẽ giải quyết như thế nào? [Tôi sẽ tăng số lượng cuộc gọi quốc tế lên 65 cuộc một ngày thay vì 55 cuộc như trước. Tôi cũng sẽ trao đổi lại với các công ty đối tác để đảm bảo rằng tôi đã hiểu rõ yêu cầu tìm kiếm ứng viên của họ, và như thế tôi sẽ có mục tiêu cho nỗ lực tuyển dụng của mình và chọn lọc đúng các ứng viên yêu cầu.]

Tuyệt vời. Bây giờ chị đã nắm rõ mọi thứ. Vậy chị định hoàn thành các mục tiêu cụ thể kia bằng cách nào? Hãy nói cho tôi chi tiết kế hoạch của

chị.

Hầu hết các cuộc nói chuyện về kinh doanh phải hướng nhân viên của mình tới những câu hỏi thích hợp cũng như giải đáp được ý cái gì và như thế nào trong câu trả lời của họ. Việc nói cho một nhân viên kinh doanh điều cần phải làm gần như chắc chắn không đem lại hiệu quả; nhưng yêu cầu nhân viên tự đánh giá và phân tính tình hình lại có tác dụng hơn nhiều bởi một nguyên nhân đơn giản: Dù bạn đang kinh doanh bất cứ lĩnh vực gì, chức năng của kinh doanh rất đơn giản và dễ hiểu: Kiếm tiền!

Và các giám đốc kinh doanh khôn ngoan trong mọi ngành nghề đều biết kiểm soát việc kiếm tiền và "hốt bạc" là điều vô cùng khó khăn; tuy nhiên có thể kiểm soát được các hoạt động đem đến nguồn tiền đó. Hãy luôn hướng nhân viên kinh doanh vào những điều họ có thể điều chỉnh được: số lượng cuộc gọi, kiến thức về sản phẩm, khả năng đánh giá chất lượng và dự đoán các xu hướng trong tương lai. Họ biết các câu trả lời, tuy nhiên đôi khi họ cần đến sự nhắc nhở nhẹ nhàng để giúp bản thân tái tập trung và lấy lại phong độ.

Tình huống 26: Không học hỏi được gì mới trong suốt quá trình đào tạo

Gửi nhân viên đi đào tạo không có nghĩa là nhân viên được giải phóng khỏi công việc, mà nó sẽ trang bị cho họ những công cụ và kỹ năng cần thiết để mang đến thành công trong công việc. Khẳng định đào tạo có thành công hay không thường chỉ đơn giản như việc yêu cầu các nhân viên chỉ ra những điều họ đã được học hoặc đặt ra các câu hỏi kiểm tra để đảm bảo rằng mình đã thu nhận được thành quả nào đó từ việc học.

Tuy nhiên nếu nhân viên không thành thạo những kỹ năng mới trong quá trình đào tạo, bạn có thể đưa ra các hình thức kỷ luật. Đây không phải là sự trừng phạt quá mức, tuy nhiên có một khái niệm pháp lý gọi là "thất bại trong đào tạo", mà các luật sư bên nguyên sử dụng để chống lại các công ty khi chấm dứt hợp đồng sai luật. Giả thuyết của bên nguyên rất đơn giản: Trong quyền hạn và trách nhiệm của mình, công ty đã rất tắc trách khi cho rằng nhân viên đã có được những công cụ và kỹ năng cần thiết để thành

thạo trong công việc. Vì vậy, việc cá nhân không thành thạo các kỹ năng đó cũng do một phần lỗi của công ty.

Giải pháp

Giả sử bạn lập nên một kế hoạch đào tạo cho lập trình viên nhằm đảm bảo rằng họ sẽ biết cách vận hành phần mềm Kiến giải Lợi ích (EOB) mà bệnh viện của bạn đang sử dụng. Một nhân viên đã tham gia đầy đủ khóa đào tạo, tuy nhiên người đó miễn cưỡng học hỏi cách vận hành hệ thống mới này. Trong trường hợp như vậy, cuộc nói chuyện có thể diễn ra như sau:

Lois, hôm qua chị đã tham gia buổi đào tạo, nhưng tôi thấy chị đang chống lại việc học hỏi sử dụng phần mềm EOB mới này. Liệu tôi nói có đúng không? [Vâng. Tại sao chúng tôi lại phải học những chương trình mới này? Tôi rất mệt mỏi với tất cả các thay đổi liên hồi. Khi anh cảm thấy vừa thu nhận được điều gì đó và làm chủ được nó, bỗng nhiên họ thay đổi mọi thứ và anh lại phải bắt đầu lại từ đầu.]

Vâng, tôi đồng ý với chị ở điểm này. Việc nâng cấp phần mềm đã trở thành quy luật, và dường như nó giống một thứ gì đó tùy biến liên tục. Tuy nhiên, không ai trong chúng ta có sự lựa chọn cho vấn đề này. Nếu chị có ý định theo đuổi nghề quản lý y tế, bảo hiểm, ngân hàng, hoặc các ngành dịch vụ tài chính liên quan, những thay đổi hệ thống luôn là điều hiển nhiên.

Phần nào gây trở ngại nhất cho chị trong suốt buổi đào tạo hôm qua? [Tất cả mọi thứ.]

Được rồi, vậy chúng ta hãy cùng xem xét lại các ghi chép của chị. [Thực ra tôi chẳng ghi gì cả. Người thuyết trình không để tâm tới tôi trong khi phần mềm làm tôi thấy khó hiểu, vì vậy tôi bó tay chào thua.]

Ồ, nếu chị thực sự không theo kịp tốc độ đó cũng như không ghi chép gì, vậy hôm nay chị sẽ thực hiện công việc của mình như thế nào? [Vâng, tôi sẽ học hỏi dần.]

Tôi hiểu, nhưng nếu không có tài liệu, chị sẽ phải nhờ những người xung quanh giúp đỡ để thao tác một chức năng căn bản nào đó. Như vậy rõ ràng

sẽ không hiệu quả. Lúc đó chị làm thế nào? [Tôi không biết. Tôi đã không nghĩ tới điều này.]

Tôi hiểu rồi. Lois, khi cử nhân viên tham gia chương trình đào tạo bổ sung, không phải là chúng tôi cho họ một ngày nghỉ phép hay nghỉ ngơi trong kế hoạch công việc. Nhân viên thực sự phải làm chủ kỹ năng trong chương trình đào tạo. Hao phí cơ hội đối với chị và công ty – mất nguyên một ngày làm việc có lợi nhuận – là rất đáng kể. Thứ hai, chị phải thể hiện rằng mình đã thành thạo các kỹ năng, nếu không sẽ phải đào tạo lại, thế là nhân đôi hao phí cơ hội và các hao phí hữu hình khác như học phí, tài liệu và các trang thiết bị khác. Chị có nghĩ mình cần được đào tạo lại không? [Không, tôi nghĩ mình làm được.]

Vậy chị sẽ làm gì khi không có tài liệu ghi chép nào cả? [Tôi sẽ sử dụng tài liệu hướng dẫn.]

Thực tế, chị sẽ phải thực hiện thêm một bước nữa. Tôi muốn chị dành giờ tiếp theo nghiên cứu tài liệu hướng dẫn và ghi chép lại bất cứ điều gì chị nhớ được từ buổi đào tạo ngày hôm qua. Sau đó, tôi sẽ nhờ đội trưởng Jocelyn kèm cặp thêm cho chị để đảm bảo chị có thể sử dụng thành thạo các công cụ, chức năng và thao tác trong hệ thống mới.

Nếu có thể chứng minh mình đã lĩnh hội được, chị sẽ không cần phải đào tạo lại nữa. Tuy nhiên, nếu chị không làm được điều đó, chúng tôi sẽ sắp xếp để chị được đào tạo lại cùng với nhân viên các phòng ban khác.

Tôi phải nói rõ rằng việc thành thạo một hệ thống phần mềm mới là điều bắt buộc, Lois ạ. Nếu không, chị không thể theo được công việc. Và tôi có trách nhiệm giúp đỡ chị giải quyết vấn đề này.

Chị cũng nên biết rằng không thể ngắt quãng tiến độ công việc của đồng nghiệp được. Họ đã học về phần mềm này, nhưng việc đào tạo cho chị không phải là trách nhiệm của họ. Thật dễ hiểu khi ai cũng có những câu hỏi cần được giải đáp. Nhưng tôi không thể chịu được ai đó cứ liên tục yêu cầu người khác giúp đỡ những nhiệm vụ rất căn bản. Điều này sẽ ảnh hưởng đến hiệu quả công việc chung, vì vậy chị có thể hiểu lý do không nên để xảy ra những chuyện như thế này rồi chứ? [Vâng, tôi hiểu.]

Tốt. Giờ chị đã hiểu rằng nếu không nắm bắt được các kỹ năng mới trong quá trình đào tạo, chị sẽ phải chịu các hình thức kỷ luật, thậm chí có thể bị sa thải. Nói cách khác, nếu một nhân viên không thể sử dụng thành thạo các công cụ và kỹ năng mới trong quá trình đào tạo, công ty có thể chấm dứt hợp đồng lao động đối với họ. Đó là một vấn đề rất quan trọng. Chị đã hiểu rõ chưa? [Vâng, tôi đã không nhận thức được điều này.]

Vậy chị hãy dành giờ tiếp theo để xem lại các tài liệu và chuẩn bị câu hỏi cho Jocelyn. Chị cũng nên chỉ ra cho cô ấy biết rằng chị đã nắm được những chức năng căn bản cần sử dụng hàng ngày. Nếu lúc đó mà chị vẫn chưa đạt yêu cầu, chúng tôi để chị tham gia lại khóa đào tạo, vậy có được không? [Vâng.]

Đó có thể là một cách giải quyết mạnh tay, nhưng quan trọng là Lois hiểu được rằng mình có thể bị chấm dứt hợp đồng lao động vì không thành thạo các thao tác được giảng giải trong quá trình đào tạo. Nếu không, Lois trở lại và không thể theo kịp được công việc, cô ấy sẽ cho là công ty thật tắc trách vì không đào tạo nhân viên đến nơi đến chốn cho vai trò mới này.

Lưu ý đặc biệt

Nếu gửi nhân viên tới buổi đào tạo lần hai, bạn có thể áp dụng kỷ luật dưới hình thức cảnh cáo bằng văn bản. Việc một nhân viên không làm chủ được các kỹ năng trong lần đầu tiên cũng là chuyện bình thường. Tuy nhiên trong trường hợp này, Lois đã phản ứng lại chương trình đào tạo mới, với lập luận rằng mình không phải chịu trách nhiệm về điều đó và thậm chí còn không ghi chép lại điều gì. Đó là vấn đề về thái độ làm việc, và bạn hãy tiến hành cảnh cáo bằng văn bản, đề cập đến việc cần tiến hành đào tạo, ghi chép đầy đủ và đưa ra các nghi vấn cần thiết.

Tình huống 27: Hành động dẫn đến tổn thất cho chủ sử dụng lao động

Bạn đã bao giờ có một nhân viên phá hoại chưa? Thật bực mình khi nhân viên hành động thiếu trách nhiệm hoặc không chú tâm và gây hư hại tài sản của công ty do thiếu suy nghĩ. Mặc dù sự phá hoại lặp đi lặp lại sẽ được xử lý bằng các hình thức kỷ luật, nhưng lần đầu tiên vụ việc xảy ra, bạn phải nhanh chóng giải quyết tình huống theo hướng khuyến khích.

Giải pháp

Giả sử một trợ lý kỹ thuật phòng thí nghiệm dược phẩm gặp khó khăn trong điều hành quy trình máy hấp. Bạn thấy các lọ thủy tinh được lau chùi gần đây đều bị nứt hết ra và cần bỏ chúng đi. Bạn gặp nhân viên kỹ thuật và tìm hiểu xem chuyện gì đã xảy ra, cuộc đối thoại có thể diễn ra như sau:

Louis, anh có thể đến đây một lát không? Tất cả các bình thủy tinh này đều bị nứt ngay ở đoạn giữa. Anh có biết tại sao lại như vậy không? [Không, tôi không biết và tôi cũng đang định nói với anh về vấn đề này.]

Được, vậy hãy nói xem anh đã làm gì với chúng: mọi thứ này đều được đưa qua máy hấp, đúng không? [Vâng.] Ok, vậy hãy chỉ cho tôi các bước tiến hành. [Vâng, khi qua máy hấp, tôi đưa bình ra ngoài giống như anh nói và đặt chúng lên giá, rồi đổ đầy nước cất để chuẩn bị cho lần thí nghiệm tiếp theo. Lúc đó một vài vạch nứt xuất hiện.]

Ồ, tôi đã hiểu. Hãy nhìn lại tiến trình ba bước trong việc khử trùng các dụng cụ và bình thí nghiệm bằng cách sử dụng máy hấp. Đầu tiên, anh rửa và lau chùi các dụng cụ bằng tay. Sau đó anh sử dụng máy hút siêu âm. Tiếp theo anh khử trùng chúng trong máy hấp. Đúng vậy không? [Vâng, tôi đã làm chính xác như vậy.]

Được rồi, vậy theo tôi nên bổ sung thêm quy tắc thứ tư: anh phải để các bình thủy tinh nguội trước khi cho nước hoặc các chất lỏng lạnh khác vào. Trong trường hợp này, anh đã đổ nước vào bình thủy tinh khi bình vẫn còn nóng vì vừa mới được đưa ra khỏi máy hấp. Thế là bình thủy tinh bị nứt. Nếu như bình thủy tinh còn nóng, cho nước lạnh hoặc chất lỏng lạnh vào sẽ làm chúng bị nứt. Anh thấy có hợp lý không? [Vâng, rất hợp lý. Xin lỗi vì tôi chưa biết điều này.]

Đừng lo lắng. Khi đã hiểu rõ vấn đề, anh sẽ làm tốt thôi. Hãy cẩn thận khi vứt bỏ các bình thủy tinh vỡ và hãy đặt một loạt bình mới. Tuy nhiên, anh phải cam kết với tôi một điều: Chúng ta sẽ không phải nói lại về chuyện này thêm một lần nào nữa nhé. Thế có được không? [Vâng, nhất định rồi. Tôi hứa với anh.]

Là một nhà quản lý, bạn không thể nghĩ tới tất cả mọi thứ. Trong trường hợp này, bạn không biết được rằng một nhân viên trẻ có thể chưa bao giờ sử dụng máy rửa bát ở nhà hoặc không biết việc đổ các chất lỏng lạnh vào bình thủy tinh nóng có thể khiến chúng bị nứt. Bạn đã phân tích vấn đề, cùng nhân viên xem xét lại các quy tắc đồng thời bổ sung thêm một quy tắc mới để làm sáng tỏ mọi chuyện. Bạn có thể yên tâm khi những điều bạn đưa ra đã được nhân viên tiếp thu. Nếu nhân viên tiếp tục xao lãng hoặc thiếu cẩn trọng, áp dụng các hình thức kỷ luật có thể là một biện pháp nhắc nhở tốt.

Tình huống 28: Không theo sát quy trình hoặc gây sai sót trong công việc

Việc tiến hành phân tích một vấn đề nào đó là bước quan trọng cần thiết cho nhân viên thăng tiến trong nghề nghiệp. Tuy nhiên, thường thì các vấn đề không thể được giải quyết ngay lập tức và đòi hỏi phải có sự theo sát. Khi nhân viên gây ra sai sót và không theo sát công việc, lúc đó thiệt hại đối với công ty của bạn sẽ tăng lên gấp đôi: Đầu tiên, không hoàn thành được nhiệm vụ, ít nhất là khi không có phản ứng gì từ phía người yêu cầu giúp đỡ. Thứ hai, một bản ghi chép thể hiện rằng công ty đã chính thức được thông báo về vụ việc, nhưng lại không có bất cứ hành động xử lý nào.

Trong hầu hết các trường hợp gây ra sai sót, có thể là việc nhân viên kỹ thuật không theo sát khách hàng sau khi tiến hành sửa chữa máy móc thiết bị hay quên không gửi vé hòa nhạc tới nhà khách hàng – thiệt hại thường chỉ giới hạn ở mức bất tiện và xấu hổ. Tuy nhiên, khi một bác sỹ không thông báo cho bệnh nhân kết quả kiểm tra đáng lo ngại hoặc luật sư quên thời hạn chót, không đệ trình đúng thời gian kiện tụng, kết quả có thể là một thảm họa.

Tất nhiên, với vai trò nhà quản lý, bạn có toàn quyền quyết định cách xử lý phù hợp trong các tình huống này. Trong trường hợp gây sai sót của bác sỹ hoặc luật sư, biện pháp phù hợp có thể là hình thức cảnh cáo cao nhất bằng văn bản (thậm chí là tương đương với việc phạm lỗi nghiêm trọng lần đầu) hoặc sa thải ngay lập tức. Nếu vấn đề này không nghiêm trọng đến mức

đó, chắc chắn chúng ta cần phải trao đổi với nhân viên nhằm nhấn mạnh tầm quan trọng của việc theo sát.

Giải pháp

Giả sử một nhân viên kế toán gặp và chào hỏi một nhân viên nhân sự của bạn tại một quán cafe. Khi nhân viên nhân sự Brett, hỏi thăm tình hình, thì nhân viên kế toán Roland đáp: “Thực sự là tôi đang phải chịu áp lực quá lớn từ sếp, người lúc nào cũng tìm cách tán tỉnh tôi.” Brett hỏi lại: “Có vấn đề nghiêm trọng gì à? Cậu có cần tôi giúp gì không?” Và Roland đáp “Không, tôi có thể tự giải quyết được, nhưng tôi sẽ báo và nhờ anh nếu cần. Cảm ơn và chúc ngon miệng.”

Brett suy nghĩ xem vấn đề là gì, và nói khéo với bạn – giám đốc của anh ta, về vấn đề trên. Hãy cảm ơn về những thông tin đó và yêu cầu anh ấy theo sát Roland trong ngày tiếp theo hoặc ngày tiếp theo nữa để tìm hiểu chi tiết sự việc. Vài ngày sau, bạn hỏi Brett cuộc gặp gỡ của anh ấy với Roland ra sao, và nhận được câu trả lời ngượng ngùng của Brett là anh ấy đã quên không theo sát. Cuộc nói chuyện của bạn với Brett có thể diễn biến như sau:

Brett, đó là một vấn đề, hãy để tôi nói cho anh biết lý do: Khi một nhân viên trong công ty nói với một nhân viên phòng nhân sự biết anh ta đang bị sếp mình tán tỉnh, đó có thể là một trường hợp quấy rối tình dục đồng nghiệp. Giờ tôi đã rõ vấn đề này, và biết anh ấy đã nói với anh rằng không cần sự giúp đỡ nào cả – ít nhất, không phải ở thời điểm này.

Nhưng, có một lý do rất quan trọng khiến tôi yêu cầu anh theo dõi sát anh ấy. Anh có thể đoán được không? [Để chắc chắn rằng tình hình không nghiêm trọng hơn lúc đầu anh ấy nói?] Đúng vậy, tôi đồng ý với điều đó. Nhưng có một vấn đề còn cấp thiết hơn: Một khi nhân viên nhân sự biết về khả năng bị quấy rối, thì kim đồng hồ chạy và bắt đầu cuộc đua. Chúng ta phải dừng anh ta lại trước khi anh ấy nói với bất cứ người nào khác ngoài công ty, hoặc một ai đó có thể vượt quá tầm kiểm soát của chúng ta [Ý anh như thế nào?]

Điều nhân viên kế toán Roland nói với anh hôm thứ Ba, đó là sếp của anh ta có thể sẽ đụng chạm tới anh ta, đúng không? [Vâng.] Hôm nay là thứ Năm, và anh đã quên không theo sát anh ấy phải không? [Vâng.] Sẽ ra sao nếu tối qua anh ta đi gặp luật sư và phàn nàn về việc bị quấy rối tình dục? Luật sư sẽ hỏi là đã có ai trong công ty biết chuyện này chưa, và anh ta sẽ trả lời "Tôi đã nói với bên Nhân sự." Luật sự sẽ hỏi, "Thế phòng Nhân sự có phản ứng gì không?" và anh ta trả lời không. Và đây chính là lúc vấn đề nảy sinh.

Vậy dù Roland có bộc bạch với anh về một "vấn đề nhỏ" trong lúc ăn trưa ở quán cafe, hoặc nói cụ thể rằng anh ta không cần sự giúp đỡ hay không muốn anh dính líu tới, công ty vẫn phải gánh trách nhiệm về việc đã không có bất cứ phản ứng nào. Vấn đề nảy sinh do anh đã không theo sát Roland, anh hiểu chứ? [Vâng, giờ thì tôi đã hiểu.]

Được rồi, có lẽ tôi nên nhấn mạnh hơn với anh về tầm quan trọng của tất cả những điều này khi lần đầu tiên anh đề cập đến chúng. Và tôi cũng nên có cuộc trao đổi nhỏ với anh từ đó anh có thể hiểu được cách thực hiện một bản ghi chép tỉ mỉ là rất quan trọng đối với những công việc của chúng ta. Hành động tồi tệ nhất chính là không hành động gì cả và không theo sát do bất cẩn hoặc chủ quan. Anh hiểu ý nghĩa cấp thiết của việc theo sát ngay lập tức các vấn đề như thế này chưa? [Vâng.]

Tốt. Vậy giờ anh định làm gì? [Tôi sẽ gọi cho Roland.] Đồng ý, thế khi nào anh sẽ tiến hành? [Ngay lúc này ạ.] Tốt lắm. Hãy cho tôi biết điều anh ấy nói với anh trong cuộc gọi. Tôi muốn biết tất cả các vấn đề: ai, cái gì, khi nào, ở đâu, tại sao và liệu có bất cứ nhân chứng nào không? Nếu Roland vẫn không muốn anh can thiệp, hãy gọi cho tôi. Cả ba chúng ta hãy gặp nhau và cùng xem xét lại vấn đề. Được rồi, giờ tôi sẽ đợi tin của anh.

Cuộc đối thoại này có lẽ đã thức tỉnh Brett. Khi có thể, hãy giải thích thông điệp của bạn theo hình thức kể chuyện hoặc theo dạng tình huống-nguyên nhân-kết quả. Điều đó sẽ giúp nhân viên nhớ về các thông tin dễ dàng hơn rất nhiều bởi vì họ có xu hướng nhớ các câu chuyện hơn là các quy tắc.

5. VI PHẠM CHÍNH SÁCH VÀ QUY TRÌNH

Có rất nhiều kiểu vi phạm chính sách của công ty, trong đó bao gồm vấn đề về nhân sự, máy vi tính, an ninh và các quy tắc an toàn. Nhìn chung, các công ty thường có nhiều phương pháp đối với các chính sách của mình: trong khi một số tổ chức xuất bản sách hướng dẫn chính sách và quy trình (P&P), sổ tay nhân viên và các thông báo về quy tắc ứng xử đạo đức, các công ty khác lại bỏ qua hình thức văn bản, nếu được, để có thể toàn quyền giải quyết các vi phạm theo từng trường hợp.

Hầu hết nhân viên đều cho rằng họ thích có sổ tay nhân viên và sách hướng dẫn P&P hơn để có thể hiểu được các quy tắc và định hướng của công ty. Công ty cũng có lợi khi ấn hành các văn bản như vậy, gắn chặt nhân viên với các quy trình công việc bắt buộc. Về bản chất, nếu nhân viên hiểu rõ các kỳ vọng của tổ chức trong khi vẫn vi phạm chính sách, lúc này (trên lý thuyết), nhà quản lý sẽ có căn cứ rõ ràng hơn khi chấm dứt hợp đồng lao động đối với nhân viên.

Tất nhiên, vấn đề không phải lúc nào cũng như vậy. Đôi khi nhân viên có cơ hội để lách luật bởi vì thường có những lỗ hổng trong các văn bản quy định. Vì vậy, nhiều giám đốc cho rằng các quy tắc nơi làm việc là điều hiển nhiên, do đó không cần thiết phải văn bản hóa chúng.

Dù công ty của bạn có văn bản hóa các chính sách và quy định hay không, vi phạm của nhân viên đều có thể đặt công ty của bạn trước mọi nguy cơ, từ tai nạn lao động cho đến thua lỗ vốn đầu tư hay trách nhiệm pháp lý. Bên cạnh đó, việc không xử lý những kẻ vi phạm nguyên tắc có thể hình thành thói quen cho công ty, rồi được coi là tiền lệ. Chẳng hạn, bạn không xử lý nhân viên A vì vi phạm chính sách của công ty nhưng lại xử lý nhân viên B vì lỗi tương tự, lúc này luật sư của nhân viên B có thể buộc tội bạn phân biệt đối xử hay có hành động trả đũa đối với bạn.

Tóm lại, bạn thường không thể bỏ qua việc xử lý kỷ luật hoặc chấm dứt hợp đồng đối với các trường hợp vi phạm chính sách nghiêm trọng. Vì vậy, việc xem xét những vi phạm này không chỉ phụ thuộc vào các hình thức xử phạt thích đáng mà còn dựa trên giá trị đặt tiền lệ cho mỗi trường

hợp vi phạm là hết sức quan trọng. Sau khi thiết lập một hệ thống vô hình hoàn chỉnh, các quyết định của bạn liên quan đến việc xử lý các trường hợp vi phạm chính sách và quy trình đều trở nên minh bạch hơn.

Tình huống 29: Không tôn trọng các quy tắc an toàn

Các công ty thường dán các quy tắc an toàn trên các cửa ra vào mỗi phòng theo yêu cầu của luật bang và liên bang. Nhiều người lao động trong các ngành công nghiệp nặng thường gặp những rủi ro nguy hiểm đến tính mạng hoặc thương tật nếu họ vi phạm các quy tắc an toàn, các chương trình đào tạo chuyên sâu và những yêu cầu về chứng chỉ thường là quy chuẩn để tránh các thương tật nghiêm trọng hoặc thậm chí là tử vong. Tuy nhiên, ngay cả khi công ty của bạn không được xếp vào mức độ nguy hại hay nguy hiểm, việc tổ chức đào tạo về an toàn, trong đó có cách phòng cháy chữa cháy hoặc quy trình báo cáo thương vong đều rất cần thiết – xét trên các khía cạnh tuân thủ luật pháp, đảm bảo an toàn cho nhân viên và giảm bớt các thiệt hại.

Giả sử một lao động làm việc trong ngành công nghiệp nhẹ phải có ý thức đội mũ bảo hộ, đeo kính an toàn và găng tay trong lúc làm việc với một thiết bị máy móc cụ thể. Một hôm, bạn thấy người đó không hề sử dụng bất cứ vật dụng bảo hộ lao động nào. Đầu tiên, bạn gọi anh ta tới trước mặt các đồng nghiệp và khiển trách vì lỗi không mặc và sử dụng các vật dụng bảo hộ lao động phù hợp. Bạn cũng có thể thông báo rằng anh ta sẽ nhận được một văn bản kỷ luật chính thức. Tuy nhiên, điều này sẽ khiến nhân viên đó xấu hổ, vì vậy bạn cần trao đổi riêng với nhân viên đó trong phòng làm việc của mình.

Giải pháp

Đang chuẩn bị rời khỏi nơi làm việc sau khi hết ca, George nhận ra rằng mình đã quên kính bảo hộ trên nóc máy. Bạn tình cờ bắt gặp đúng lúc George trèo lên chiếc thang để lấy kính bảo hộ. George xin lỗi và khẳng định rằng mình không định làm vậy; rằng trước đây anh ta chưa bao giờ vi phạm các quy tắc an toàn và luôn sử dụng các vật dụng bảo hộ cẩn thận, đúng cách. Mặc dù vậy, bạn vẫn có trách nhiệm nhắc nhở George các quy

tắc của công ty cũng như nhu cầu cấp thiết tránh bất cứ trường hợp ngoại lệ nào.

George, tôi đang lắng nghe anh đây. Tôi biết đây là một trường hợp hiếm gặp. Trước đây tôi chưa bao giờ thấy anh vi phạm các quy tắc an toàn, vì thế tôi hơi bất ngờ khi thấy anh lơ lửng trên chiếc thang đó mà không đội mũ bảo hộ, đeo kính bảo hộ hay găng tay. Có lẽ anh sẽ cho rằng tôi tình cờ bắt gặp chuyện này quả là đen đủi cho anh, nhưng đừng nhìn nhận vấn đề theo hướng đó.

Thực tình, môi trường làm việc hàng ngày của chúng ta có quá nhiều thiết bị máy móc. Giống như kiểu chúng ta đang ở trên máy bay mà không chú ý đến tiếp viên hàng không đang hướng dẫn các quy tắc an toàn trước khi chuyến bay khởi hành. Bản thân tôi luôn luôn lắng nghe các chỉ dẫn đó, cũng như luôn coi trọng các quy tắc an toàn, bởi sẽ quá nguy hiểm nếu anh không cẩn thận hoặc chú ý, thậm chí chỉ trong một phút.

Đầu tiên, anh biết rồi đấy, nếu tóc anh bị móc vào một thiết bị đang chuyển động nào đó, có thể anh sẽ chết, không phải đùa đâu. Mặc dù từ khi anh đến làm việc tại công ty, chưa xảy ra những tai nạn nghiêm trọng hoặc rủi ro nào, nhưng máy móc là máy móc và chúng không thể phân biệt được tóc ai với ai và rồi sẽ kéo tất cả theo chiều quay của cần số.

Thứ hai, hãy nhớ rằng dụng cụ nẹp và kéo, cùng những thiết bị cầm tay kia là cần thiết để đảm bảo cho sự an toàn của anh, George ạ, và anh cần phải thành thạo cách sử dụng chúng. Nếu có chuyện gì bất ngờ xảy đến, anh sẽ không có thời gian nghĩ đâu. Ngay lúc đó, anh phải loại bỏ hết mọi căng thẳng lo lắng, do đó hiểu biết về các thiết bị an toàn chuẩn trở thành bản năng thứ hai.

Thứ ba, những chiếc kính bảo hộ cũng chính là vật bảo vệ tính mạng của anh. Tôi đã thấy có người từng bị dầu nóng bắn vào mặt. Các vết bỏng phồng lên, và rồi trở thành những vết sẹo nhỏ, nhưng may mắn thay, nhưng thứ chất lỏng đó lại không bắn xuyên qua cặp kính bảo hộ, nếu không người đó có thể đã bị mù rồi.

Ngoài ra, tôi cũng muốn anh nắm lấy cơ hội này để nhắc nhở các cộng sự của mình về các quy tắc an toàn tương tự. Anh sẽ không muốn chịu dằn vặt khi nhìn ai đó bị thương tật nặng, nhất là chỉ vì người đó không chú ý hoặc coi công việc họ đang làm là bình thường. Đôi khi việc gợi nhắc phụ động lại chính là nhắc nhở có lợi cho sức khỏe, đó là một vấn đề nghiêm trọng. Anh sẽ cam kết với tôi vì sự an toàn của toàn đội chứ? [Vâng.]

Điều cuối cùng: Mặc dù anh chưa phải là một giám sát viên, nhưng tôi muốn anh hãy bắt đầu suy nghĩ khi đặt mình vào vị trí đó. Bài học đầu tiên là chắc chắn sẽ có nhiều lúc anh không cân nhắc thận trọng về việc không kỷ luật ai đó vì đã vi phạm các quy tắc an toàn. Điều đó sẽ đặt ra một tiền lệ nguy hiểm, và nếu anh không kỷ luật một người vì lỗi vi phạm quy tắc an toàn, có thể anh sẽ gặp khó khăn khi kỷ luật những người khác vì lỗi tương tự.

Mặc dù có những tình tiết giảm nhẹ nhưng vì lợi ích công ty, khi nhắc đến vi phạm quy tắc an toàn, chúng ta đều không thể đơn giản cho qua được. Giờ chắc hẳn anh cũng đã nắm được toàn bộ vấn đề rồi. Anh sẽ thực hiện nghiêm túc các quy định chứ? [Vâng.]

Với lời nhắc nhở đơn giản, bạn sẽ giao cho George một trách nhiệm quan trọng, đối với bản thân cũng như đồng nghiệp của anh ta và toàn bộ công ty. Dù cuộc nói chuyện này khá dễ dàng, nhưng đừng đánh giá thấp tầm quan trọng của nó khi người nhắc nhở luôn đặt sự an toàn lên hàng đầu. Đó cũng chính là cơ hội tốt để George biết rằng bạn đang quan tâm đến công việc cũng như sự an toàn của anh ta.

Mặc dù có thể chắc chắn rằng sau khi kết thúc cuộc nói chuyện, anh ta sẽ thấy mình được giáo dục và được trao quyền, nhưng bất cứ sự việc nào trong tương lai cũng gần như buộc bạn xử lý dưới hình thức cảnh cáo bằng văn bản – thậm chí chỉ là lỗi nhỏ như việc lấy kính bảo hộ trên nóc máy mà không sử dụng các vật dụng hoặc thiết bị an toàn khác.

Tình huống 30: Gọi điện thoại riêng quá nhiều

"Các công ty có phải trả tiền điện thoại không? Con nghĩ họ được miễn phí!". Đó là cuộc đối thoại của một sinh viên thực tập với mẹ của anh ta ở

Lithuania ! Vâng, mọi người thường quên rằng các công ty cũng phải trả phí cho mọi cuộc điện thoại của nhân viên hàng tháng. Họ cũng không biết rằng các hóa đơn điện thoại có thể ghi lại mọi cuộc cuộc điện thoại gọi đi. Khi trưởng phòng, trưởng nhóm biết được sinh viên thực tập đã gọi hết 1.150 đô-la tiền điện thoại trong vòng một tháng – ngay lập tức phải yêu cầu dừng thực tập.

Giải pháp

Các sinh viên thực tập thường bao biện rằng họ quá trẻ nên không biết chuyện này. Nhưng các nhân viên chính thức luôn coi điện thoại của cơ quan là nguồn miễn phí cho những cuộc gọi đường dài thì sao? Chắc hẳn bạn muốn chủ động định hướng cho nhóm của mình tránh mọi cuộc gọi cá nhân bằng cách phát cho họ một bản ghi nhớ nhỏ hoặc trao đổi đôi lời trong cuộc họp nhân viên tiếp theo:

Một trong những vấn đề của cuộc họp ngày hôm nay là gọi điện thoại cá nhân. Có hai yếu tố quan trọng liên quan đến các cuộc điện thoại cá nhân mà tôi muốn tất cả mọi người ghi nhớ. Đầu tiên, hệ thống điện thoại của công ty chỉ được dùng cho các hoạt động kinh doanh của công ty. Trừ những trường hợp khẩn cấp, các bạn hãy sử dụng điện thoại di động hoặc điện thoại công cộng đối với tất cả các cuộc gọi cá nhân. Hãy nhớ rằng công ty cũng phải thanh toán hóa đơn điện thoại hàng tháng cũng như hóa đơn điện thoại gia đình, và nếu chúng tôi phát hiện ra liên tiếp các cuộc điện thoại đến các số cá nhân, các bạn sẽ bị xử lý kỷ luật, vì vậy xin đừng đặt tôi vào tình huống khó khăn đó. Như vậy có được không ạ? [Vâng.]

Tốt. Vấn đề thứ hai liên quan đến chiếc điện thoại di động của các bạn. Chúng là tài sản cá nhân của các bạn, và tất nhiên không thuộc về công ty. Tuy nhiên, các bạn không nên sử dụng chúng quá nhiều trong thời gian làm việc. Hãy thực hiện các cuộc gọi riêng trong giờ giải lao và giờ nghỉ trưa. Các bạn cũng nên hiểu rằng sẽ không hay nếu bị bắt gặp liên tục nói chuyện điện thoại di động trong giờ làm việc. Mặc dù lúc đó các bạn không sử dụng các thiết bị của công ty, nhưng lại không làm việc, và đó chính là vấn đề nghiêm trọng. Chắc rằng các bạn đều hiểu rõ điều này. Tất cả các bạn đều hiểu quan điểm của tôi về hai nguyên tắc trên rồi chứ? [Vâng]. Tốt,

còn ai có ý kiến gì nữa không? [Không.] Tốt, chúng ta hãy tiếp tục cuộc họp hôm nay với các vấn đề khác.

"Phòng còn hơn chống", và việc chủ động trao đổi trước với nhân viên như vậy sẽ giúp loại bỏ những băn khoăn hay hiểu lầm ngay từ đầu. Vậy với những người thường xuyên sử dụng điện thoại công ty cho các cuộc gọi cá nhân hoặc dùng điện thoại di động quá nhiều thì sao? Nó phụ thuộc vào cách bạn định nghĩ từ "quá nhiều". Nếu có quá nhiều cuộc điện thoại cá nhân trong hóa đơn điện thoại hàng tháng, bạn có thể xử lý nhân viên đó bằng một biên bản kỷ luật. Căn cứ vào quy tắc và thông lệ của công ty, bạn cũng có thể yêu cầu nhân viên đó bồi hoàn chi phí các cuộc gọi cá nhân cho công ty.

Tuy nhiên, đối với việc sử dụng điện thoại di động quá nhiều trong giờ hành chính, biện pháp xử lý có thể là tư vấn trực tiếp như sau:

Walt, chúng ta cần nói chuyện. Bằng tất cả sự tôn trọng, tôi thấy rằng anh đang có một vấn đề về nhận thức. Đó là việc anh liên tục dùng điện thoại di động trong giờ hành chính. Mặc dù tần suất chưa phải quá nhiều, nhưng tôi quan ngại rằng vấn đề có thể quá đà. Nếu tôi cho phép anh thực hiện các cuộc gọi cá nhân bằng điện thoại di động suốt cả ngày, người khác sẽ cho rằng họ cũng có quyền được như thế, và anh biết đó, chúng ta sẽ mất đi không biết bao nhiêu thời gian làm việc.

Vì vậy, chúng ta cần giải quyết vấn đề này. Trừ các trường hợp khẩn cấp, anh hãy cam đoan với tôi là sẽ chỉ sử dụng điện thoại trong giờ nghỉ hoặc giờ ăn trưa được không? [Được.] Tôi sẽ không phạt anh mà chỉ muốn anh hiểu được vấn đề thôi. Cảm ơn vì anh đã ủng hộ cách giải quyết này. Công việc của anh thế nào rồi?

Đó là cách giải quyết nhẹ nhàng và không hề có bất cứ xung đột nào. Biện pháp đối với các vấn đề nhận thức đơn giản nhất là đưa ra một thông điệp thẳng thắn, không miễn cưỡng hay e ngại. Là một giám sát viên, bạn không nên tỏ ra e dè khi yêu cầu ai đó làm việc. Hãy lấy mình làm gương: Nếu bạn không gọi các cuộc điện thoại cá nhân trong giờ làm việc, đừng ngại yêu cầu đồng nghiệp cũng thực hiện theo mình.

Tình huống 31: Tốn quá nhiều thời gian cho Internet

Internet chắc chắn đã và đang giúp cuộc sống của chúng ta trở nên dễ dàng hơn. Bạn có thể mua sách, đặt vé máy bay, máy vi tính và nhiều vật dụng khác chỉ bằng một cái click chuột. Bạn có thể tán gẫu trên các trang cá nhân, chia sẻ video về các thành viên trong gia đình, tìm lại bạn học cấp ba thất lạc từ lâu, xem các chương trình truyền hình yêu thích mà không cần phải đi đâu. Và vì đường truyền Internet ở công ty thường không bị giới hạn, sức cám dỗ của các hoạt động ngoài công việc là quá lớn đối với một vài người.

Giải pháp

Gần giống như trường hợp sử dụng điện thoại nơi làm việc, bạn muốn tránh tình trạng nhân viên dành quá nhiều thời gian trên Internet bằng cách phát cho họ một bản ghi nhớ hoặc có một cuộc nói chuyện ngắn trong cuộc họp nhân viên:

Các vị, một trong những vấn đề trong cuộc họp của chúng ta hôm nay chính là việc sử dụng Internet quá nhiều cho các mục đích cá nhân. Đối với việc sử dụng Internet, tôi muốn các bạn ghi nhớ hai vấn đề quan trọng. Đầu tiên, kết nối Internet ở công ty chỉ được sử dụng cho các hoạt động kinh doanh của công ty. Mọi hoạt động của cá nhân đều bị giới hạn và nhìn chung là tối thiểu hóa, và nếu vì các lý do cá nhân, các bạn hãy sử dụng Internet vào giờ nghỉ giải lao hoặc nghỉ trưa.

Tất nhiên, có thể có những trường hợp ngoại lệ, và mỗi lần như vậy, các bạn cần có sự đồng ý của tôi. Nhưng tôi không hề muốn những ngoại lệ này trở thành thói quen. Các vị đã hiểu rõ vấn đề này chưa? [Rồi.]

Tốt. Còn nữa, tôi không muốn bị mang tiếng, nhưng các bạn hãy nhớ là công ty có bộ lọc hệ thống của nhân viên và có thể bật chúng lên nếu chúng tôi nghi ngờ mọi người dành quá nhiều thời gian lướt web hoặc xem các trang web không đúng quy định. Tuy nhiên, tôi không có thời gian để làm điều đó và cũng không muốn làm các bạn cảm thấy hoang mang. Nhưng nếu nghi ngờ có người lạm dụng Internet, chỉ cần gọi tới phòng IT, tôi sẽ biết được các bạn đã vào trang web nào và thời gian lên mạng là bao lâu.

Công ty được phép làm vậy. Vì thế, hãy đóng lại mọi trang web không liên quan đến công việc. Tất cả các bạn đều đã hiểu các quy tắc này và yêu cầu của chúng tôi rồi chứ? [Vâng.] Được rồi, giờ chúng ta tiếp tục cuộc họp.

Một lần nữa là phương thức "phòng còn hơn chống", và sớm đưa ra lời tuyên bố như thế này luôn xóa đi những hoài nghi hoặc hiểu lầm ngay từ ban đầu. Vậy với những người lạm dụng hệ thống bằng cách sử dụng quá nhiều thời gian trên Internet vì mục đích cá nhân, dù bạn đã nhắc nhở chung từ trước thì sao? Nếu mới chỉ nhắc nhở các nhân viên một tuần trước đó, bạn hoàn toàn có quyền tiến hành xử lý kỷ luật ngay. Nếu thời gian nhắc nhở là một năm hoặc lâu hơn hay trước đó bạn chưa thông báo cho nhân viên các nguyên tắc trên, bạn đơn giản cho rằng họ không biết quy định và tự do truy cập Internet vì mục đích cá nhân trong giờ làm việc. Trong các tình huống đó, cuộc nói chuyện có thể diễn ra như sau:

Sarah, tôi cần nói chuyện về thời gian sử dụng Internet của chị. Đó chỉ là những suy nghĩ của tôi, vì vậy chị không cần che giấu khuyết điểm hoặc thanh minh điều gì cả. Khi đến bàn làm việc của chị, tôi nhìn thấy chị đang truy cập vào các trang thương mại. Có lẽ chị nghĩ là mình đã hoàn thành tất cả các công việc và có thể dành một chút thời gian lướt web. Nhưng theo cách nhìn phiến diện của tôi, chị có thể đang gặp phải vấn đề về nhận thức. Và tôi cũng như mọi người có thể nhận ra một điều đó là chị đã dành quá nhiều thời gian để truy cập vào các trang cá nhân trong giờ làm việc.

Điều tôi nghĩ liệu có đúng không? [Vâng, nhưng…] Được rồi, tôi không muốn ngắt lời chị, nhưng chị không phải bảo vệ hành động của mình. Tôi chỉ nói với chị những ý kiến chủ quan dựa trên những điều tôi quan sát được gần đây, và tôi muốn thông báo với chị thực tế là những người khác có lẽ cũng có những suy nghĩ tương tự.

Vấn đề nhận thức chỉ trở thành thực tế khi được chứng minh, và tôi không muốn chị phải biện minh cho bản thân hay cho năng suất lao động của mình bởi mọi người có lẽ cũng chỉ nghĩ rằng chị đang làm các công việc cá nhân trong giờ hành chính mà thôi.

Sarah, còn một điều nữa. Các nhân viên thường không biết, công ty của chúng ta – trên thực tế tất cả các công ty – đều có thể biết được các trang web mà nhân viên của họ đã truy cập. Bộ lọc có thể cho chúng tôi biết nhân viên đã vào trang web nào và trong thời gian bao lâu. Tôi không muốn làm cho chị hoang mang, nhưng chị nên biết điều này. Vậy chị có thể đảm bảo là sẽ chỉ truy cập Internet trong giờ làm việc khi nghiên cứu các vấn đề liên quan đến công việc và giới hạn thời gian sử dụng Internet vào các việc cá nhân được không? [Vâng, được]. Tốt, cảm ơn vì đã cùng tôi thảo luận về vấn đề này. Các vấn đề khác trong công việc của chị thì sao?

Cuộc nói chuyện rất chuyên nghiệp và dễ chịu này là phương thức trao đổi trực tiếp mà bạn cần ghi lại, cũng như các vấn đề về nhận thức như thế này sẽ dễ dàng được tháo gỡ. Tuy nhiên, nếu bạn lại nghi ngờ Sarah đang dành quá nhiều thời gian lướt web hoặc truy cập vào các trang không đúng, hãy yêu cầu người quản lý bảo mật dữ liệu ở phòng IT bật hệ thống thanh lọc.

Tình huống 32: Sử dụng trái quy định các thiết bị, cơ sở vật chất của công ty

Đôi khi nhân viên cho rằng hiển nhiên là công ty phải mua sắm các trang thiết bị phục vụ cơ sở vật chất. Vì vậy, họ gần như không nghĩ ngợi gì khi mang tập giấy nhớ, bút chì, thước kẻ, và thậm chí cả màn hình máy tính hoặc máy in về nhà. Mặc dù việc mang màn hình máy tính hay máy in dường như mới là tội biển thủ và có thể bị sa thải ngay lập tức, nhưng một số công ty lại cho rằng việc chấm dứt hợp đồng lao động vì tội mang một chiếc tháo ghim về nhà là hoàn toàn thích đáng.

Thế còn những nhân viên cùng bạn bè đến công ty vào tối thứ Bảy, dùng ti vi màn hình lớn của công ty để chơi game hoặc xem bóng chày thì sao? Hay nhân viên sử dụng email của công ty để bày tỏ những ý kiến cá nhân khiếm nhã (mang tính xúc phạm) về một chương trình trên đài quốc gia? Bạn có thể tưởng tượng khi người dẫn chương trình đó nói với đông đảo khán thính giả của mình, “Và Paul đến từ công ty XYZ, thật trơ tráo khi nói rằng…”

Giải pháp

Hãy xem xét ví dụ về một nhân viên gửi hàng cho con trai ở Denver. Trong trường hợp anh ta bị phát giác, bạn sẽ có các phương án xử lý sau: Chính thức kỷ luật anh ta qua hình thức cảnh cáo bằng văn bản để anh ta biết rằng nếu lại tiếp tục gửi các kiện hàng cá nhân bằng cách sử dụng dịch vụ chuyển phát của công ty, anh ta sẽ bị chấm dứt hợp đồng lao động ngay lập tức. Bạn cũng có thể xem xét tất cả các kiện hàng nhân viên đó gửi tới Denver và sau đó chuyển cho anh ta một hóa đơn khủng với tất cả các khoản chi phí phải thanh toán ngay lập tức. Hoặc bạn có thể nói chuyện với anh ta (nếu đó là lần phạm lỗi đầu tiên hoặc mới vi phạm) để anh ta biết rằng tại sao việc sử dụng dịch vụ chuyển hàng của công ty cho mục đích cá nhân là hoàn toàn không thể chấp nhận được.

Trong trường hợp cuối cùng, cuộc đối thoại của bạn có thể như sau:

Gary, chúng ta có một vấn đề cần giải quyết. Nhân viên hành chính phát hiện ra anh đã gửi một kiện hàng cá nhân cho con trai ở trường đại học XYZ tại Denver. Điều này có đúng không? [Vâng, đúng vậy.]

Anh có biết thế là sai không? [Vâng, tôi biết. Tôi xin lỗi, Paul. Tôi đã vội vàng gửi một kiện đồ cho con trai qua dịch vụ giao hàng qua đêm, và lẽ ra tôi phải nói với phòng hành chính về việc này. Đáng ra tôi cũng phải trả phí, tôi sẽ quay lại phòng thư và hoàn trả phí ngay đây.]

Gary, nhưng tôi đang nghĩ đến một vấn đề còn lớn hơn, đó là cách nhìn nhận của anh về chuyện này. Tôi biết là việc gửi một lá thư qua dịch vụ chuyển phát qua đêm đã rất đắt đỏ rồi, chứ đừng nói gì đến một túi hàng. Và tôi nghĩ anh biết hàng đêm những kiện hàng đó đều bị kiểm tra khi nhân viên phòng thư tiến hành kiểm kê. Điều gì khiến anh nghĩ rằng kiện hàng của mình sẽ qua chót lọt? [Thực ra thì tôi đã không nghĩ đến điều đó và tôi xin lỗi vì sự thiếu chín chắn của mình.]

Gary ạ, tôi chấp nhận lời xin lỗi của anh, nhưng hãy hiểu một số điều: Trong những trường hợp khác, chúng tôi có thể tiến hành các hình thức kỷ luật cao hơn, thậm chí đối với vi phạm lần đầu. Cách hành xử kiểu này có thể được xem như biển thủ tài sản của công ty, và nhân viên đó có thể phải

chấm dứt hợp đồng lao động ngay lập tức. Nếu không, chúng tôi có thể đưa ra hình thức cảnh cáo bằng văn bản đối với vi phạm lần đầu, và chắc chắn anh sẽ không muốn điều đó được ghi vào hồ sơ của mình.

Các nhân viên đôi khi cứ tự nhiên lấy đi mọi thứ trong văn phòng. Thường thì họ không lấy những thứ lớn, nhưng những đồ nhỏ nhặt có thể tích dần thành những thứ lớn qua thời gian. Ngay khi nhân viên có suy nghĩ rằng công ty nợ họ vật chất để đổi lại sự hy sinh và làm việc hết mình của họ, thì cần phải chấn chỉnh ngay rằng đó không phải là một quan điểm đúng đắn trên thực tế. Chúng tôi trả tiền cho những cái bút chì ở đây cũng giống như anh làm vậy ở nhà, vì vậy mang bất cứ thứ gì ở công ty về nhà đều được coi là biển thủ. Anh hiểu vấn đề rồi chứ? [Vâng.]

Được rồi, chúng ta không cần phải nói thêm gì nữa. Tôi nghĩ thông điệp đưa ra đã khá rõ ràng. Nhưng lời khuyên này không chỉ giúp ích cho công ty mà còn cho cả sự nghiệp của anh nữa. Sự nghiệp đang thành công của một người có thể bị lụi bại do đã không suy nghĩ thấu đáo về mọi vấn đề và những hành động nhỏ dường như vô hại có thể khiến họ bị sa thải trước khi họ kịp nhận ra. Tôi không muốn chuyện này xảy ra với anh, vì vậy hãy xem đây là một cuộc trao đổi thân tình với mục đích giúp anh có định hướng đúng đắn về mọi thứ. Được không? [Vâng, Paul. Cám ơn anh.]

Công ty bạn có thể áp dụng những chính sách và thông lệ cứng rắn khi giải quyết những vấn đề lần đầu mắc phải, thậm chí có thể chấm dứt hợp đồng ngay lập tức đối với nhân viên. Trong đa số trường hợp, điều quan trọng là bạn phải sớm can thiệp và nhắc nhở nhân viên rằng có thể giải quyết các vấn đề nghiêm trọng đó như thế nào trong các hoàn cảnh khác hay ở các công ty khác. Bạn chắn chắn sẽ làm Gary phải suy nghĩ kỹ càng trước khi coi việc làm điều gì đó tương tự là hiển nhiên.

Tình huống 33: Làm việc quá giờ mà không được phép

Yêu cầu về lương thưởng và giờ giấc thường xuất hiện trong các vụ kiện nhân danh tập thể và có thể làm công ty của bạn tốn kém hàng triệu đô-la. Mặc dù bạn rất tôn trọng những nhân viên bày tỏ sự linh hoạt và sẵn lòng làm việc vào bất cứ giờ giấc nào cần thiết để hoàn thành công việc, cuối

cùng lòng vị tha cũng có thể trở thành trách nhiệm pháp lý của công ty bạn nếu các cá nhân liên quan không được miễn giảm.

Trong một ngày làm việc bình thường, nhân viên chính thức sẽ được nghỉ giải lao hai lần và có thời gian ăn trưa. Nếu nhân viên có thói quen không sử dụng thời gian nghỉ của mình và vẫn làm việc trong suốt giờ ăn trưa, điều đó có thể tác động xấu đến thành công của bạn với vai trò giám đốc. Trong trường hợp này, sự việc có thể diễn biến như sau: nhân viên làm việc liên tục qua cả giờ ăn trưa và giờ nghỉ giải lao. Cuối cùng anh ta bất hòa với người giám sát, bị buộc phải thôi việc, rồi thuê luật sư kiện công ty của bạn vì nguyên do chấm dứt hợp đồng sai luật.

Tuy nhiên, tình huống này vẫn chưa kết thúc. Luật sư bên nguyên thường cố gắng kiếm tiền bồi thường thiệt hại từ công ty bạn, và cô ta có thể hỏi bên nguyên (nhân viên cũ của bạn) những câu hỏi về sự quấy rối, phân biệt đối xử. Ngoài ra, luật sư còn hỏi những câu như, “Anh hay các nhân viên khác có thường làm việc qua cả giờ nghỉ giải lao và giờ nghỉ ăn trưa không?” Nếu bênh vực cho công ty, bên nguyên sẽ nói rằng: “Đúng, nhiều người làm vậy. Còn tôi thì hoàn toàn tự nguyện – công ty chưa bao giờ yêu cầu tôi làm điều đó.”

Đó là điểm khởi đầu cho những cáo buộc về giờ giấc và lương thưởng. Hãy nhớ rằng, bảng lương và giờ giấc làm việc sẽ không xem xét liệu việc làm thêm giờ đã được phê chuẩn hay chưa; nhưng thực tế nhân viên làm thêm giờ là điều giá trị để chứng minh cho cáo buộc đòi bồi hoàn thu nhập.

Giải pháp

Bạn thường không muốn kỷ luật ai đó vì đã chăm chỉ làm việc qua cả giờ nghỉ giải lao và giờ ăn trưa hoặc làm việc quá giờ mà không nhận lương. Bản chất của con người sẽ khiến bạn bày tỏ sự cảm kích và thiện ý đối với lòng trung thành và nỗ lực tăng cường của nhân viên. Tuy nhiên, bạn thực sự không muốn được biết đến với tư cách một công ty luôn trông mong nhân viên chính thức của mình thường xuyên làm việc vào cả giờ nghỉ giải

lao hoặc làm thêm giờ mà không được trả lương. Điều đó có thể dẫn bạn tới một tình huống pháp lý khó khăn với chi phí bồi hoàn rất cao.

Hơn thế, nếu nghi ngờ một nhân viên thích kiện tụng, bạn sẽ thấy cô ấy có thể đang "chơi khăm" công ty bằng cách làm việc xuyên giờ nghỉ, giờ ăn trưa và lấy đó làm chứng cứ về việc làm thêm ngoài giờ không được trả lương. Trong những trường hợp này, bạn cần có biện pháp can thiệp và ngăn chặn. Tùy vào bản chất và mức độ nghiêm trọng của lỗi vi phạm, cách xử lý của bạn có thể bằng văn bản (biên bản kỷ luật) hoặc thông qua đối thoại trực tiếp như sau:

Margie, tôi đã thấy chị rời văn phòng vào khoảng 5 giờ chiều qua. Tuy nhiên, sáng nay, giám sát viên tối hôm qua là Janet Swenson, báo lại là chị đã làm việc đến tận 8 giờ tối. Cô ấy khen ngợi và bày tỏ suy nghĩ về sự tận tâm và trách nhiệm tuyệt vời đối với công việc của chị. Cô ấy cũng nói rằng đã thấy chị làm việc quá giờ như vậy vài lần rồi.

Tôi không nhìn thấy bất cứ mục nào trong thời gian biểu của chị ghi là làm thêm ba hoặc bốn tiếng vào các buổi tối đã định. [Ồ Paul, tôi không muốn anh phải lo lắng về việc chi trả cho tôi tiền lương làm thêm giờ. Ngoài ra, việc có thời gian và không gian yên tĩnh giúp tôi hoàn toàn tập trung cao độ vào công việc, và tôi thực sự thích sự yên tĩnh, nó giúp tôi làm chủ công việc.]

Mặc dù rất cảm kích với sự cống hiến của chị, Margie, và tôi hiểu rằng chị sẽ có thời gian yên tĩnh để hoàn thành công việc, nhưng tôi e rằng vì là một nhân viên chính thức, chị phải được trả tiền cho việc làm thêm giờ vào bất cứ thời điểm nào ngoài giờ hành chính.

Trong trường hợp này, nếu làm việc hơn 40 tiếng một tuần, chị sẽ phải được trả gấp rưỡi. Chấm hết. Không cần phải bàn cãi nữa. [Nhưng tôi không quan trọng điều đó, thực sự…]

Tôi hiểu điều chị định nói, Margie, nhưng hãy để tôi giải thích thêm. Vấn đề không phải là sự nhiệt tình của nhân viên – bảng lương và giờ làm không quan trọng điều đó. Chuyện làm thêm giờ có được phê chuẩn hay không sẽ không được bàn đến ở đây, mà đơn giản là nhân viên có làm việc

trong giờ làm thêm không? Chị cũng phải đảm bảo luôn nghỉ giải lao và nghỉ trưa như quy định, đó là lý do mà hàng ngày tôi đều yêu cầu mọi người hãy rời bàn làm việc và ra ngoài hít thở không khí trong lành. Điều đó không chỉ tốt cho sức khỏe của nhân viên mà còn ngăn chặn việc mọi người buôn điện thoại suốt giờ nghỉ trưa hoặc làm các công việc khác.

Trên thực tế, một số công ty kỷ luật nhân viên làm thêm giờ khi không được cho phép. Có thể họ coi đó là một vấn đề nghiêm trọng. Còn ở đây, tôi rất cảm kích trước đạo đức nghề nghiệp và sự nhiệt tình của chị, đã đặt nhu cầu của công ty lên trước nhu cầu bản thân. Nhưng chúng tôi không muốn làm bất cứ điều gì có khả năng xâm phạm đến nguyên tắc làm thêm giờ. Tôi hy vọng chị hiểu rõ nhắc nhở mang tính xây dựng trên tinh thần khách quan này. [Vâng, từ giờ tôi sẽ tuân thủ đúng quy định.]

Tốt rồi, cảm ơn chị. À, vẫn còn một điều nữa: Công ty sẽ trả cho chị lương ba giờ làm việc tối qua. Chị cũng hãy kiểm tra lại số giờ làm thêm của chị trước đây, và công ty sẽ trả thêm cho chị. Hãy cam đoan với tôi là từ nay trở đi chúng ta sẽ không có thêm bất cứ sự ngạc nhiên nào mỗi khi bàn đến vấn đề làm thêm ngoài giờ nữa nhé. [Được thôi, Paul, nhất định thế.]

Bạn đã khẳng định quan điểm, giải thích lý do căn bản cho yêu cầu của mình, đồng thời đối xử với nhân viên bằng sự chân tình và tôn trọng, vì vậy thu được hiệu quả. Bạn hãy đặc biệt chú ý đến câu "Chúng tôi không muốn làm điều gì đó vi phạm nguyên tắc làm việc ngoài giờ." Nó sẽ ôn hòa và an toàn hơn khi nói: "Chúng tôi không muốn vi phạm luật" hay "Chúng tôi không muốn bị kiện vì phá luật." Cẩn thận không sử dụng các câu có thể vô tình chạm vào ý thức của nhân viên rằng công ty có lẽ đã vi phạm luật nào đó hoặc sẽ bị tố cáo vì hành vi nào đó.

Tình huống 34: Làm thêm bên ngoài

Làm thêm việc khác bên ngoài luôn là một chủ đề đáng ngờ nơi công sở. Mọi công ty đều muốn nhân viên chỉ tập trung sức lực cho mục tiêu kinh doanh của công ty. Tuy nhiên, rất nhiều giám đốc hiểu rằng nhân viên cần kiếm thêm thu nhập và vì vậy không muốn ngăn cản nhu cầu làm một lúc

hai công việc của họ. Trên thực tế, rất nhiều nhà quản lý đồng ý rằng việc áp dụng cứng rắn đạo đức nghề nghiệp là một điều rất đáng ca ngợi.

Chỉ bạn có thể nói nếu làm thêm việc khác bên ngoài có tác động nghiêm trọng tới lợi ích của công ty. Ví dụ, nếu bạn là một trong số ít những nhà hóa học nắm giữ công thức pha chế Coke bí mật của Coca-Cola, chắc chắn việc phân chia lòng trung thành với các công ty khác là không thể được. Nhưng, nếu bạn giám sát các nhân viên sản xuất, gần như không có lý do để tin rằng việc họ làm cho các công ty khác có thể gây tổn hại đến lợi ích kinh doanh của công ty bạn.

Giải pháp

Một lần nữa, khi nhận ra có cán cân đối xứng giữa tính cá nhân (những thứ nhân viên làm trong khoảng thời gian cá nhân ngoài thời gian làm việc) và tiêu chuẩn năng suất lao động của công ty, có lẽ bạn muốn một cuộc đối thoại như thế này:

Pierre, chúng ta cần nói chuyện. Tôi coi đây là một cuộc nói chuyện riêng tư để đánh giá xem anh cảm thấy thế nào và mức độ hài lòng đối với năng suất lao động hiện tại của mình. [Tôi thấy ổn. Tại sao anh lại hỏi vậy?]

Anh có thấy sự khác biệt giữa năng suất lao động của anh trong tháng qua so với cách đây hai năm khi mới làm việc cho công ty không? [Không, thực sự là không.]

Ồ, có một sự khác biệt đáng kể đó, không chỉ mình tôi mà một số người khác cũng nhận thấy như vậy. Mọi người trong công ty rất yêu quý anh, nhưng Pierre ạ, anh đang gặp phải một vấn đề đáng lưu tâm: trông anh rất mệt mỏi, và thể hiện rằng mình không tập trung vào công việc và "không có sức sống".

Nghe nói anh đang làm thêm vào buổi tối. Cụ thể là anh làm ca từ 6 giờ tối đến 3 giờ sáng các ngày thứ Hai, thứ Tư và thứ Sáu ở một công ty khác. Những thông tin trên có chính xác không? [Vâng, chính xác, nhưng tôi làm những việc đó trong thời gian riêng tư và thực ra không có gì với…]

Tôi không định gây trở ngại việc kiếm thêm thu nhập bên ngoài của anh, vì vậy anh không cần phải bào chữa cho mình. Tôi biết việc kiếm thêm thu nhập sẽ rất khó khăn và tôi tôn trọng điều đó. Tuy nhiên, mặc dù công ty không can thiệp vào tự do và lợi ích của nhân viên ngoài giờ làm việc, những việc làm hiện tại của anh lại đang ảnh hưởng tới những cống hiến của anh cho công ty.

Giả dụ như, gần đây chúng ta không làm thêm giờ nhiều, nhưng sẽ ra sao nếu chúng tôi cần anh tối nay? Anh có thể tiếp tục công việc sau 5 giờ tối được không? [Được, tôi đã nói với công ty kia thỉnh thoảng sẽ có những lúc tôi bận việc đột xuất.]

Được rồi. Nhưng đây là những gì tôi quan sát được về cách anh làm việc: anh ngáp, uống cà phê nhiều và điều đó chứng tỏ anh không ngủ đủ giấc. Và nghiêm trọng hơn là anh không hoàn thành hai trong mười sáu nhiệm vụ được giao gần đây. Hôm nay, có người phàn nàn rằng anh không ghi phòng thuê cho gia đình Jones khi được yêu cầu, và anh còn một đống những công việc dang dở. Thật không giống anh chút nào, Pierre ạ, và tôi e rằng việc phân chia trách nhiệm có thể đặt vai trò của anh trong công ty này ở mức đáng báo động. [Vâng, tôi hiểu, nhưng tôi vẫn cần công việc làm thêm kia.]

Điều đó tùy thuộc vào anh, và chúng tôi sẽ luôn tôn trọng mọi quyết định của anh, ngược lại, mong anh cũng hãy tôn trọng mọi quyết định của chúng tôi, dù kết quả như thế nào. Chúng tôi hy vọng năng suất lao động của anh sẽ trở lại mức trước đây, và chúng tôi mong anh sẽ làm thêm giờ ở công ty nếu cần. Việc anh đang làm một lúc hai công việc không phải là vấn đề của tôi, và từ giờ tôi sẽ không lo lắng về điều đó nữa. Tôi hy vọng anh có trách nhiệm đối với vấn đề anh gặp phải trong suốt thời gian qua và đảm bảo rằng công việc của anh ở đây sẽ không bị ảnh hưởng vì bất cứ nguyên nhân nào.

Đồng thời, tôi phải nhắc anh một số điều: Thứ nhất, mặc dù không có quyền buộc anh phải từ bỏ công việc bên ngoài (hoặc thậm chí giảm giờ làm), nhưng tôi vẫn hy vọng anh thực hiện công việc ở đây với điều kiện sức khỏe tốt, cả về thể lực lẫn trí lực. Thứ hai, anh không được phép làm

bất cứ công việc nào cho các công ty khác trong giờ hành chính hoặc sử dụng các thiết bị của công ty trong đó có điện thoại và thư điện tử. Thứ ba, không để công việc bên ngoài nào gây xung đột tới lợi ích của công ty, liên quan tới chia sẻ thông tin mật hay làm mất cơ hội kinh doanh của công ty chúng ta. Anh có cam đoan thực hiện những nguyên tắc này không? [Vâng, được.]

Được rồi, Pierre, hãy ghi nhớ ba điều trên, bởi vì không thể có bất cứ sự vi phạm nào đối với những thỏa thuận này. Như vậy đã hợp lý chưa? [Vâng.]

Bạn đã điều tra và khẳng định rằng nhân viên của mình đang làm thêm bên ngoài. Tiếp theo, bạn thông báo cho nhân viên đó những kỳ vọng của công ty xét trên khía cạnh sự tập trung và năng suất lao động, sẵn sàng làm việc thêm giờ, và quan trọng nhất là những mâu thuẫn lợi ích có thể nảy sinh từ việc phục vụ cho "hai ông chủ." Hãy ghi lại tất cả các chi tiết trong buổi thảo luận này, và sẵn sàng chuyển thành hình thức kỷ luật cao hơn là biên bản kỷ luật nếu năng suất lao động của Pierre tiếp tục giảm sút. Bạn đã làm hết sức có thể để cho nhân viên biết công ty mình cho phép làm thêm buổi tối. Về điểm này, nó phụ thuộc vào khả năng quản lý tốt thời gian và công việc của Pierre, và giờ thì anh ta đã hiểu rõ các quy tắc và kỳ vọng của công ty.

6. NGHỈ PHÉP VÀ ĐI MUỘN QUÁ MỨC QUY ĐỊNH

Có rất nhiều tài liệu về cách giải quyết tình trạng nghỉ phép đột xuất và đi làm muộn quá mức quy định, trong đó có cuốn sách mà tôi vừa hoàn thành mang tên The Hiring and Firing Question and Answear Book (tạm dich: Hỏi đáp Tuyển dụng và Sa thải Nhân viên). Phần trích dẫn trong cuốn sách này sẽ cho bạn cái nhìn tổng quát về một số vấn đề then chốt trước khi bắt đầu các cuộc đối thoại liên quan đến kỷ luật hay tiến hành kỷ luật bằng văn bản đối với nhân viên. Ngoài ra, cần lưu ý rằng các vấn đề liên quan đến nghỉ phép và đi làm muộn thường có thể dẫn đến các hình thức kỷ luật bằng văn bản nếu nó vượt quá mức cho phép, vì vậy mục tiêu của các cuộc đàm thoại được đề cập trong chương này sẽ giúp nhân viên tránh được tình trạng "quá mức" khó vãn hồi.

Cuộc điều tra về tình trạng nghỉ phép bất thường của Liện hiệp Ngân hàng Hối đoái Thương mại (Commerce Clearing House Inc.) năm 2007 ước tính nghỉ phép quá quy định gây thiệt hại cho các tập đoàn Mỹ khoảng 600 đô-la/người/năm. Đây là một sự thiệt hại lớn bởi không phải tất cả vụ nghỉ phép đều xuất phát từ việc nhân viên thực sự đau ốm. Khi giải quyết vấn đề nghỉ phép đột xuất quá mức quy định, điều đầu tiên cần chú ý là chính sách trong công ty bạn. Nhiều công ty đặt ra các mức cho phép nghỉ ốm trong một năm; trong khi các công ty khác lại không văn bản hóa các chính sách vì lo ngại rằng việc đó sẽ giới hạn các biện pháp xử lý đối với nhân viên theo từng trường hợp. Quyết định thực thi một chính sách của bạn nên phụ thuộc vào tần suất nghỉ phép của nhân viên so với các mức chuẩn quy định của ngành và biểu đồ.

Ngoài ra, xây dựng chính sách có thể sẽ là một thách thức bởi vì người chủ cần phải quyết định các thông số của chương trình này:

• Chương trình sẽ tính các ngày nghỉ thực hay sự vụ bất ngờ (một chuỗi những ngày nghỉ liên tiếp do ốm đau hoặc tai nạn)?

• Hệ thống nào hiệu quả hơn, hệ thống dựa trên lời bào chữa hay hệ thống không lỗi?

• Niên lịch hay năm công tác sẽ được coi là chu kỳ thời gian tối ưu để tính toán sự vắng mặt của nhân viên?

Ngoài những chi tiết cần thiết trong chính sách được văn bản hóa, thông lệ trước đây cũng phải được kiểm tra kỹ lưỡng. Nếu bạn thiếu nhất quán trong việc áp dụng các quy tắc tổ chức, quan tòa hoặc thẩm phán có thể phán quyết rằng các hành động không đồng nhất của bạn là nguyên do cho việc chấm dứt hợp đồng sai luật, phân biệt đối xử hoặc trả đũa nhân viên.

Vậy thời gian nghỉ bao lâu thì được coi là vượt quá mức quy định? Các bồi thẩm đoàn thường coi một ngày ốm trong một tháng, hoặc 12 ngày trong một năm là ngưỡng quy định nghỉ phép. Nhiều hơn mức đó, bạn có thể tiến hành sa thải; nhưng nếu ít hơn thì luật sư bên nguyên sẽ có thể thuyết phục bồi thẩm đoàn rằng quyết định chấm dứt hợp đồng của bạn là vội vàng và có khả năng vì nguyên do nào đó.

Ba bước giải quyết vấn đề này:

1. Xem xét lại chính sách đã được văn bản hóa của tổ chức bạn với sự hỗ trợ của nhân viên tư vấn pháp lý để đảm bảo rằng bạn cẩn trọng trong việc giải quyết vấn đề khó khăn này.

2. Xem xét lại các thông lệ trước đây trong tổ chức (ví dụ, tất cả các hành động kỷ luật và chấm dứt hợp đồng lao động do nghỉ làm không phép trong hai năm trở lại đây) ở các phòng, ban và nhóm. Tìm ra nguyên nhân về sự không đồng nhất trong các quyết định trước đó. Hãy nhớ rằng bạn được toàn quyền thay đổi một chính sách hoặc thông lệ bằng cách thông báo cho nhân viên hoặc qua văn bản; bạn không bắt buộc phải duy trì vấn đề nếu nhận thấy sự thay đổi nguyên tắc hoặc chính sách đó có thể khiến mọi thứ tốt đẹp hơn. Khi nhân viên được thông báo trước về những thay đổi trong chính sách của tổ chức, họ sẽ có trách nhiệm đáp ứng các tiêu chuẩn mới.

3. Đưa ra dữ liệu về tần suất có mặt làm việc dưới tiêu chuẩn.

Văn bản này nên được bắt đầu như sau:

Việc duy trì tần suất đi làm hợp lý là điều kiện công tác và trách nhiệm cần thiết trong công việc của bạn. Để giảm thiểu hóa những khó khăn có thể xuất phát từ ốm đau hay thương tật, công ty sẽ vẫn chi trả cho thời gian nghỉ ốm. Tuy nhiên, nghỉ phép do ốm đau định kỳ diễn ra liên tục có thể được coi là một hành động lạm dụng. Trách nhiệm của bạn là chứng minh được việc ốm đau hoặc thương tật là chính đáng để được nhận khoản chi trả từ công ty.

Hãy lưu ý rằng nhiều nơi có những chính sách riêng có thể ảnh hưởng tới việc bạn đòi hỏi thông tin cụ thể liên quan đến nhu cầu nghỉ ốm. Vì vậy, một nhân viên khi được yêu cầu chứng minh ốm đau hay thương tật chính đáng không nhất thiết phải tiết lộ các thông tin chi tiết về ốm đau hoặc thương tật.

Hãy liệt kê ngày tháng và thứ trong tuần khi các vụ việc xảy ra như sau:

Bạn đã có năm vụ nghỉ phép ngoài kế hoạch trong năm:

Thứ Sáu, ngày 8/10/2009

Thứ Hai, ngày 11/10/2009

Thứ Sáu, ngày 19/11/2009

Thứ Hai, ngày 22/11/2009

Thứ Năm, ngày 23/12/2009

Ngoài ra, cung cấp tài liệu về tác động tiêu cực của việc nghỉ phép bất thường của nhân viên tới tổ chức, như sau:

Những lần nghỉ như thế này đã ngắt quãng tiến độ công việc trong tổ của chúng ta và buộc nhân viên trong phòng phải làm thêm giờ ngoài kế hoạch do phải gánh vác thêm khối lượng công việc. Ngoài ra, phải cử một nhân viên tạm thời thay thế vị trí của anh để kịp hoàn thành thời hạn dự án Vanguard.

Cuối cùng, nếu chính sách của bạn không thể hiện rõ rằng những vụ nghỉ phép bất thường có khả năng dẫn tới việc chấm dứt hợp đồng lao động, kết luận chung như sau:

Việc giảm thiểu nghỉ bất thường ngoài kế hoạch là một điều cấp thiết. Nếu vấn đề này không được cải thiện ngay và liên tục thì có thể dẫn đến kỷ luật và thậm chí buộc phải chấm dứt hợp đồng lao động.

Nhưng, nếu chính sách công ty của bạn đưa ra con số cụ thể về việc nghỉ phép bất thường có khả năng dẫn đến việc bị sa thải, biên bản cảnh cáo kết luận như sau:

Bây giờ anh đã biết, nếu anh nghỉ đến bảy lần không phép trong năm, anh sẽ phải nhận các hình thức kỷ luật bằng văn bản. Chín lần nghỉ không phép anh sẽ phải nhận hình thức cảnh cáo cao nhất. Lần thứ mười anh sẽ bị sa thải ngay lập tức.

Hệ thống xin nghỉ vào dịp cuối tuần hay vào các kỳ nghỉ lễ tạo ra thêm nhiều thách thức cho bạn với vai trò là chủ lao động. Trong ví dụ trên, bạn sẽ thấy rằng bốn trong năm ngày nghỉ không phép là vào thứ Hai hoặc thứ Sáu. Khái niệm "hệ thống" là một hành động mang tính chu kỳ, có thể dự đoán và nhận biết được, bản thân hành động này lặp đi lặp lại theo thời gian. Nếu thời gian nghỉ phép của nhân viên quá nửa vào các dịp cuối tuần hoặc các kỳ nghỉ lễ, thì có thể coi đó là hệ thống. (Trong ví dụ ở trên, nhân viên đó đã nghỉ trong năm ngày, vào ngày thứ Hai hoặc ngày thứ Sáu, và 80% số ngày nghỉ không phép của anh ta là gần dịp cuối tuần). Nên nhớ rằng quy tắc quá bán này không phải là một ranh giới pháp lý; thay vào đó, nó là một quy tắc hợp lý mà bạn có thể muốn thiết lập.

Theo quan điểm của tác giả, hệ thống là một sự vi phạm tách biệt với việc nghỉ phép bất thường. Chúng ta có thể giải quyết nó một cách độc lập bằng hình thức kỷ luật bằng văn bản. Bạn hãy đặt ra hai tiêu đề trong biên bản kỷ luật:

Điều 1: Nghỉ không phép quá mức quy định.

Điều 2: Hệ thống nghỉ không phép gần các đợt nghỉ lễ có trong quy định.

Dưới tiêu đề thứ hai, bạn có thể kết luận như sau:

Bốn trong năm ngày nghỉ bất thường của anh hoặc là vào thứ Hai hoặc là thứ Sáu. Vì vậy, anh đã thể hiện việc nghỉ phép có hệ thống gần các ngày cuối tuần.

Nếu trong năm tới, anh có bất kỳ một hệ thống nào khác liên quan tới nghỉ phép – đó là, nếu anh nghỉ phép trước hoặc sau những dịp cuối tuần, các kỳ nghỉ hay dịp lễ – anh sẽ phải chịu các hình thức kỷ luật và bao gồm cả việc bị sa thải.

Ngoài ra từ giờ trở đi, nếu nghỉ phép thêm thì anh phải thông báo cho phòng nhân sự. Cuối cùng, tôi chính thức thông báo rằng bất kỳ đợt nghỉ do ốm đau nào cũng phải được chứng thực bằng phiếu khám bệnh của bác sỹ. Phiếu khám bệnh của bác sỹ sẽ không nhằm chứng minh cho việc nghỉ phép; thay vào đó, nó cho phép anh truy cập vào kho dữ liệu ngày nghỉ phép do ốm đau của mình. Phiếu khám bệnh của bác sỹ là cần thiết khi anh trở lại làm việc.

Hãy lưu ý rằng ở nhiều nơi, người chủ lao động có thể đặt ra chính sách yêu cầu các nhân viên sử dụng nhiều ngày nghỉ để khám bệnh liên tục trình phiếu khám bệnh. Bằng các hình thức kỷ luật theo mức độ tăng dần, bạn có thể giảm thiểu thành công các vụ "nghỉ có hệ thống" bởi hầu hết nhân viên sẽ tránh mắc phải chuyện này một khi đã được thông báo chính thức.

Vấn đề quan trọng hơn là bạn phải biết khi nào áp dụng hình thức kỷ luật nhân viên vì nghỉ phép vượt mức quy định. Trong các trường hợp nhất định, Đạo luật Nghỉ phép Y tế Gia đình (FMLA), một đạo luật về nghỉ phép và tiêu chuẩn lao động, có thể tác động tới khả năng kỷ luật nhân viên một cách hiệu quả của bạn. FMLA sẽ buộc bạn phải chịu trách nhiệm pháp lý trước những thiệt hại nghiêm trọng nếu vi phạm các quy tắc của luật. Vì vậy, không ngạc nhiên khi nhiều chủ lao động tránh đối mặt với vấn đề nghỉ phép vượt mức quy định vì sợ dính vào một vụ kiện tụng nào đó.

Tuy nhiên, một phiếu khám bệnh của bác sỹ có hợp pháp hóa việc nghỉ phép vượt mức quy định không? Quan trọng hơn, liệu nó có đồng nghĩa với việc "không có sự can thiệp" của nhân viên, người dựa vào phiếu khám

bệnh của bác sỹ để chứng minh bệnh tật của anh ta hay của một thành viên nào đó trong gia đình không? Câu trả lời cho những câu hỏi khó này sẽ phụ thuộc vào luật của từng bang.

Điều quan trọng mà bạn phải ghi nhớ khi xem xét tác động của FMLA tới chương trình quản lý lao động trong công ty là việc các phiếu nghỉ phép liên quan tới FMLA áp dụng chỉ khi nhân viên hoặc các thành viên trong gia đình có điều kiện sức khỏe nghiêm trọng như sau:

1. Tình trạng bệnh mãn tính hoặc kinh niên, yêu cầu bệnh nhân phải ở lại viện.

2. Tiếp tục được bác sỹ điều trị.

3. Mất năng lực trong thời gian hơn ba ngày.

Thông thường, các nhân viên nghỉ ốm không thuộc ngưỡng tình trạng sức khỏe nghiêm trọng. Vì vậy, FMLA gần như không ảnh hưởng tới quyết định đưa ra các hình thức kỷ luật hoặc quyết định chấm dứt hợp đồng lao động với nhân viên vi phạm chính sách kiểm soát tình trạng nghỉ phép của công ty.

Tuy nhiên, phiếu khám bệnh của bác sỹ có thể cản trở bạn thực hiện bất kỳ hành động nào (áp dụng các hình thức kỷ luật hoặc chấm dứt hợp đồng lao động) đối với nhân viên vì lý do quan trọng: ở một số bang, chứng nhận y tế không cần xác định tình trạng điều trị nếu nhân viên đó không đồng ý. Vì vậy, phiếu khám bệnh của bác sỹ chỉ cho bạn biết ngày khám bệnh và thời gian điều trị ước tính. Kết quả là, rất khó khăn khi xác định liệu "tình trạng sức khỏe nghiêm trọng" theo tiêu chuẩn của FMLA có phải là nguyên nhân nghỉ phép thực sự không. Khi thấy nghi ngờ, bạn hãy nói chuyện với cố vấn pháp lý về những quyền của bạn một khi bác sỹ ghi thêm vào hồ sơ của nhân viên và cho phép cá nhân đó được nghỉ vượt mức quy định..

Tình huống 35: Vắng mặt bất thường vượt mức quy định: Hệ thống "không lỗi"

Hệ thống kiểm soát sự có mặt không lỗi bỏ qua các nguyên nhân vắng mặt bất thường và đơn giản chỉ tính số lần mắc phải. Hệ thống này cho rằng đôi khi mọi người cần được nghỉ ngơi và đưa ra các mức số lượng vi phạm chính sách. Ví dụ, một bệnh viện có thể đặt ra hệ thống không lỗi của mình như sau:

• 5 vụ vắng mặt bất thường = phê bình

• 7 vụ vắng mặt bất thường = khiển trách

• 9 vụ văng mặt bất thường = cảnh cáo

• Vụ vi phạm bất thường lần thứ 10 trong một năm công tác = chấm dứt hợp đồng lao động

Ý tưởng của mô hình này là sự công bằng và nhất quán trong việc xử lý nhân viên và không yêu cầu sự bào chữa từ phía nhân viên (trong các trường hợp sử dụng hệ thống dựa trên lời bào chữa). Các cuộc đối thoại với nhân viên khi áp dụng hệ thống không lỗi luôn đơn giản và thẳng thắn; quan trọng là bạn đưa cho họ bản sao chính sách của công ty để họ hiểu hậu quả của các vụ vắng mặt bất thường.

Giải pháp

Trong một chương trình như trên, tốt nhất là bạn hãy gặp nhân viên trước khi họ mắc phải vụ thứ năm. Giả sử một nhân viên của bạn đã có ba vụ vắng mặt bất thường trong năm. Cuộc đối thoại thích hợp sẽ diễn ra như sau:

Rudu, chúng ta cần nói chuyện về việc chị nghỉ làm hôm qua. Chị biết đấy, công ty của chúng ta áp dụng chính sách kiểm soát vắng mặt không lỗi, nghĩa là chúng tôi không yêu cầu nhân viên phải biện minh hay trình bày nguyên nhân chi tiết cho việc nghỉ phép bất thường. Chúng tôi biết là đôi khi nhân viên và gia đình bị ốm, và chúng tôi không muốn can thiệp vào cuộc sống riêng tư của bất kỳ ai.

Tuy nhiên, đây là lần nghỉ thứ ba của chị trong năm nay, và tôi không chắc là liệu chị có biết chính sách của chúng ta được thực hiện như thế nào không. Ở bệnh viện này, chính sách quy định cho phép bốn lần nghỉ phép bất thường trong một năm mà không đưa ra bất cứ phản ứng chính thức nào.

Vì vậy, đối với vụ thứ năm, chị sẽ phải nhận hình thức phê bình. Vụ thứ bảy, chị sẽ phải nhận hình thức khiển trách. Vụ thứ chín, chị nhận mức cảnh cáo cao nhất bằng văn bản. Nếu đến vụ thứ 10 trong năm, bệnh viện sẽ chấm dứt hợp đồng lao động với chị. Đây là bản sao chính sách để chị xem qua. Chị đã biết chính sách này được thực hiện ra sao chưa, và chị còn câu hỏi nào không? [Thực sự là tôi không biết, cảm ơn vì đã nói điều này với tôi.]

Tôi hiểu. Công ty không muốn nhân viên nghỉ phép bất thường do bệnh tật, nhưng chúng tôi biết rằng đôi khi điều đó vẫn xảy ra. Nhưng chị biết đấy, khi một nhân viên xin nghỉ, mọi người phải làm bù những phần việc của người đó. Nếu chúng tôi không phải phân công lại nhiệm vụ hôm đó để các đồng nghiệp có thể đảm đương công việc của người nghỉ, thì cũng phải gọi cho nhóm nhân sự tạm thời cử người thay thế, điều chúng tôi hiếm khi làm do sức ép về ngân sách.

Tôi rất vui vì chị đã đi làm và hy vọng chị đã khỏe hơn. Cảm ơn đã đến gặp tôi, và hãy gặp tôi bất cứ khi nào chị cần. [Vâng, cảm ơn anh.]

Điều thú vị là một cuộc trò chuyện đơn giản như vậy có thể mang lại hiệu quả cao, nhắc nhở nhân viên rằng bạn luôn biết các trường hợp nghỉ phép, theo dõi sát sao, và khuyến khích mọi người có trách nhiệm với công việc, chỉ nghỉ phép khi tình thế bắt buộc. Trên thực tế, nhiều nhân viên thực sự coi những ngày ốm như những ngày nghỉ lễ (giống như kiểu "quyền được nghỉ".) Một khi bạn đã trao đổi những mối quan ngại của mình đồng thời chia sẻ chính sách của tổ chức dù với chỉ một nhân viên, bạn sẽ thấy ngạc nhiên rằng từ đó trở đi, số vụ việc tương tự gần như không xảy ra nữa.

Tình huống 36: Vắng mặt bất thường vượt mức quy định: Hệ thống "dựa trên lời bào chữa"

So sánh với hệ thống không lỗi, hệ thống dựa trên lời bào chữa là xem xét các lý do của các vụ việc để quyết định xem có tiến hành kỷ luật hay không. Những nguyên nhân này thường được ghi trong biên bản kỷ luật. Và nguyên nhân của các vụ vắng mặt chắc chắn được xem xét xét trên khía cạnh tư vấn cho nhân viên nếu việc nghỉ phép bất thường vượt mức quy định mang tính hệ thống.

Giải pháp

Nếu công ty của bạn áp dụng hệ thống kiểm soát vắng mặt dựa trên lời bào chữa, bạn có thể đối thoại với nhân viên theo cách sau:

Jamie, chúng ta cần nói chuyện về việc chị nghỉ làm ngày hôm qua. Mặc dù chưa đến mức phải tiến hành các hình thức kỷ luật, nhưng tôi quan ngại rằng số vụ việc và nguyên nhân của chúng có vấn đề.

7h30 sáng hôm qua, chị gọi cho tôi và nói không thể đi làm được với lý do chuyện gia đình. Nếu thế, chị nên nói với tôi sớm hơn để tôi không phải nháo nhào phân công việc của chị cho các nhân viên khác. Chị biết đấy, tôi đã phải tự mình hoàn tất nhiều công việc của chị, điều đó cản trở tôi thực hiện kế hoạch công việc của mình, và giờ tôi đã bị chậm một ngày.

Ngày 13 tháng 5, chị cũng nghỉ làm mà không báo trước với lý do đưa ra là bị ốm và ngủ quên. Trước đó, tôi đã nhắc nhở mọi người rằng nếu bị ốm, chị vẫn phải có trách nhiệm thông báo cho phòng hành chính vào lúc 7h sáng để chúng tôi có phương án thay thế cho công việc của chị. Do chị không gọi điện thoại xin nghỉ vào lúc 7h, công việc bị gác lại tới tận nửa ngày vì buổi chiều nhân viên thay thế mới đến.

Trước đó vào ngày 25 tháng 4, chị nghỉ làm mà không thông báo. Tuy nhiên, chị đã nghỉ không có lý do chính đáng và nói sẽ không tái diễn nữa. Tôi không tìm hiểu thêm vì đó là lần đầu tiên chị nghỉ làm đột xuất, và tôi tin chị sẽ không để chuyện này tái diễn nữa.

Tôi cảm thấy hơi thất vọng, chủ yếu vì tôi không biết chính xác chuyện gì đang diễn ra với chị. Tôi lo ngại rằng nó có thể trở thành vấn đề về quyền tự nghỉ. Điều quan trọng mà tôi muốn nhắc nhở chị là nhân viên không

được tận dụng những ngày ốm. Họ có thể nghỉ nếu bị ốm hoặc có lý do chính đáng khác, nhưng tôi không muốn chị hay bất cứ nhân viên nào coi đó như những ngày nghỉ tăng cường. Chị có thể hình dung được là đồng nghiệp có thể sẽ phật ý nếu họ liên tục phải đảm trách phần việc của người khác. Chị rõ rồi chứ? [Vâng.]

Ba lần vắng mặt đột xuất của chị trong thời gian ba tháng khiến tôi thực sự lo ngại. Tôi hy vọng mọi người trong nhóm sẽ nâng cao trách nhiệm trong công việc. Chị có sẵn sàng cam kết sẽ cải thiện vấn đề này từ giờ trở đi hay không? [Vâng, tôi cam đoan.]

Câu kết rất quan trọng trong những trường hợp như thế này. Rốt cuộc, Jamie cũng nhận thức được rằng cô ấy đã khiến bạn thất vọng vào ngày 25 tháng 4 và, quan trọng hơn là bạn không quên điều đó. Bạn đã nâng cao nhận thức của Jamie trong vấn đề nghỉ đột xuất, đồng thời giảm thiểu đáng kể những vụ vắng mặt đột xuất của Jamie từ giờ về sau.

Tình huống 37: Hệ thống nghỉ đột xuất vượt mức quy định gần dịp cuối tuần

Như đã định nghĩa ở trên, hệ thống hóa là một hành động liên tục, có thể dự đoán và quan sát được, lặp đi lặp lại theo thời gian. Nếu các nhân viên có quá nửa số thời gian nghỉ gần các dịp cuối tuần hoặc nghỉ lễ, lúc này hệ thống trên đã xuất hiện. Bạn cần nhắc nhở nhân viên dưới quyền rằng bạn đã thấy được sự trùng lặp khi các lần nghỉ thường là vào thứ Hai hoặc thứ Sáu.

Giải pháp

Sau khi trao đổi về số vụ nghỉ đột xuất vượt mức, giờ là lúc bổ sung thêm các ngôn từ trong cuộc thảo luận về việc hệ thống hóa các ngày nghỉ của nhân viên mà bạn mới phát hiện ra. Khi nhân viên biết rằng bạn đã nắm được quy luật đó, vấn đề sẽ sớm được giải quyết.

Sarah, giờ thì chúng ta vừa nói về số vụ nghỉ, giờ sẽ phải bàn thêm về bản chất của chúng. Vâng, tôi không chỉ để ý số lần nghỉ phép đột xuất mà còn

cả thời điểm nghỉ nữa. Trong trường hợp của chị, hai trong ba lần nghỉ không diễn ra vào thứ Hai thì cũng vào thứ Sáu, và đó là một vấn đề.

Nếu bất cứ nhân viên nào có đến quá nửa thời gian nghỉ quanh các dịp cuối tuần và ngày lễ, chúng ta có thể xem đó là vấn đề hệ thống. Trong trường hợp của chị, hai trong ba lần nghỉ diễn ra quanh dịp cuối tuần, tương đương với 66%. Đó lại là một vấn đề và được xem xét như một vụ vi phạm riêng biệt.

Nhưng chị vẫn chưa phải nhận bất cứ hình thức kỷ luật nào từ phía công ty. Có thể hai trong ba lần nghỉ vào thứ Hai hoặc thứ Sáu cũng chỉ là sự trùng hợp ngẫu nhiên. Nhưng tôi vẫn muốn chị trở nên nhạy cảm đối với vấn đề này. Tóm lại, tôi muốn chị đưa ra giải pháp thỏa đáng. Chị sẽ làm tốt điều đó chứ? [Vâng.] Tốt. Cám ơn vì đã đến gặp tôi và đồng ý giải quyết vấn đề này.

Và nhiệm vụ của bạn hoàn thành! Một khi nhân viên nhận thức được và cam kết giải quyết vấn đề, việc hệ thống hóa sẽ chấm dứt ngay tức khắc. Tất nhiên, nếu thấy một nhân viên dù bị ốm mà vẫn đi làm vào buổi sáng thứ Hai để tránh phải có thêm những “cuộc đối thoại” như thế này, bạn có thể cho họ nghỉ làm nếu họ thực sự không làm việc được. Ít ra thì giờ bạn đã có giải pháp và cách thức tốt hơn để đối phó với sự khôn lỏi của nhân viên.

Tình huống 38: Năm công tác

Nhiều công ty sử dụng năm công tác đối với chính sách kiểm soát nghỉ phép của mình. So với niên lịch, từ 1/1 đến 31/12, năm công tác bắt đầu từ ngày hôm nay và từ đó lùi về sau. Vì vậy nếu ngày hôm nay là 13/5/2009, năm công tác sẽ lùi đúng một năm và ngày đó sẽ là 14/5/2008.

Một số nhân viên thường “chơi” hệ thống này. Về thực chất, họ cơ cấu ngày nghỉ của mình xung quanh năm công tác để khi một ngày nghỉ rơi vào lịch năm trước, họ lại có một chuỗi ngày nghỉ mới, và luôn nhận thức rằng họ vẫn nghỉ dưới 5 lần (trong trường hợp này, cần phải tiến hành hình thức phê bình). Những “tay chơi xỏ” này nghĩ rằng mình đang thành công với

chiến thuật này – đúng là vậy cho đến khi bạn cho họ biết rằng bạn đã thông tỏ trò chơi của họ.

Hãy lưu ý rằng, trong môi trường tập thể, khả năng bạn đưa ra một chính sách giới hạn kiểu chơi niên lịch như thế này có thể rất nhỏ. Đó là bởi vì nếu áp dụng hệ thống năm/bảy/chín/mười (đã đề cập đến ở trên), có lẽ bạn không thể giải thích lại các nguyên tắc và phê bình họ vì dùng những ngày nghỉ mới khi những ngày nghỉ cũ không thuộc năm công tác. Bạn có thể nhắc nhở ý thức trách nhiệm và sự tận tụy của họ, nhưng lại không thể đưa ra bất kỳ một hình thức kỷ luật nào đối với hành động này. Ở ví dụ trên, giả định rằng nhân viên được nói đến đang có ý định như vậy và bạn có quyền giải thích rõ lại vấn đề này bởi vì thông lệ kinh doanh tốt cho phép làm như vậy.

Giải pháp

Cuộc đối thoại của bạn sẽ như thế này:

Wes, sau khi nói đến số lần nghỉ, chúng ta còn phải đề cập đến cả bản chất của chúng nữa. Đúng là tôi đã để ý đến số vụ nghỉ đột xuất. Nhưng tôi cũng thấy rằng chúng diễn ra vào thời điểm giao lịch. Trong trường hợp này, anh dường như luôn nghỉ vào thời điểm mà vụ trước rơi ngoài thời điểm năm công tác mới.

Đây là cách mà tôi nhận thấy. Khi anh nghỉ ngày hôm qua, ngày 13 tháng 5, tôi đã để ý rằng ngày 13 tháng 5 năm ngoái anh cũng nghỉ làm. Đúng thời điểm một năm sau, chúng tôi không thể tính vụ đó vào thành 5 lần nghỉ, để có thể đưa ra hình thức phê bình. Vì vậy, thực chất, khi ngày nghỉ không thuộc năm công tác này, anh lập tức có thêm một ngày nghỉ khác.

Tôi không định buộc tội anh vì đã làm vậy với mục đích lợi dụng hệ thống. Đây có thể hoàn toàn là do sơ suất hoặc trùng lặp. Nhưng anh phải cẩn thận: Nếu anh tạo ra một hệ thống, nghỉ một ngày mới vào thời điểm nằm ngoài năm công tác, nó là một vấn đề và tôi sẽ không bỏ qua đâu.

Nếu thấy một nhân viên lợi dụng hệ thống theo cách này, thì với tôi đây được xem như là một vụ vi phạm nguyên tắc.

Trên thực tế, tôi chắc rằng nếu là một giám sát viên, anh sẽ không muốn các nhân viên báo cáo với mình việc đang chơi những trò như thế này. Và như đã nói, tôi sẽ không buộc tội anh vì bất cứ lý do gì. Tôi chỉ muốn nâng cao ý thức của anh đối với các vấn đề như thế này bởi chúng có thể trở thành rào cản cho sự thăng tiến trong công việc của anh. Anh có thể hiểu được lý do khiến tôi chỉ cho anh những điều như thế này rồi chứ? [Vâng, tôi hiểu.]

Một lần nữa, bạn đã chủ động giải quyết vấn đề sắp xảy ra bằng cách nhắc nhở nhân viên dưới quyền rằng người khác cũng có thể nhận thấy được các hành vi này của họ.

Tình huống 39: Quá nhiều lần đi muộn về sớm

Đi làm thường xuyên và đúng giờ là điều mà chúng ta luôn mong đợi ở tất cả các nhân viên của mình. Chúng ta luôn hy vọng nhân viên sẽ bắt đầu và kết thúc công việc của họ đúng giờ, nghĩa là họ không chỉ đến công sở lúc 8h sáng, mà thậm chí vào thời điểm đó họ còn đang ngồi vào bàn làm việc và sẵn sàng bắt đầu công việc. Theo đó, đi muộn hoặc về sớm gây ra các vấn đề nghiêm trọng cho công ty của bạn. Các vụ đi muộn về sớm liên tục có thể phải chịu những hình thức kỷ luật, trong đó bao gồm cả việc bị sa thải.

Khi ghi lại việc đi muộn về sớm quá mức quy định trong các hình thức kỷ luật bằng văn bản, điều quan trọng là bạn phải liệt kê các mốc thời gian đến (hoặc rời) công sở của nhân viên vi phạm để tạo lập hồ sơ chuẩn. Trong ví dụ dưới đây, thời gian bắt đầu làm việc là 8h sáng.

Ngày Thời gian đến

Thứ Tư, ngày 11/2/2009

Thứ Sáu, ngày 13/2/2009

Thứ Hai, ngày 12/1/2009

Thứ Tư, ngày 7/1/2009

Thứ Hai, ngày 1/12/2008 8h17

8h22

8h06

9h30

8h04

Tất nhiên, nếu sử dụng hệ thống đồng hồ điện tử, sẽ không có sự tranh cãi nào liên quan tới thời gian đến công sở. Tuy nhiên, nếu tính giờ bằng phương pháp thủ công, hãy đảm bảo rằng nhân viên biết mốc thời gian đi muộn để sau này họ không thể biện luận rằng bạn đã ghi sai thời gian đến của họ.

Trên thực tế, nhiều nhân viên chăm chỉ đôi khi vẫn đi làm muộn. Tuy nhiên, những nhân viên có thói quen đi muộn thì sẽ gây ra các vấn đề nghiêm trọng đối với năng suất lao động và tinh thần làm việc. Cuối cùng, một nhân viên có thói quen đi muộn có thể tạo ra phản ứng dây chuyền đối với nhân viên khác vẫn thường đi làm đúng giờ. Việc đi muộn thường xuyên và ngày càng trầm trọng hơn có xu hướng trở thành một căn bệnh truyền nhiễm.

Tất nhiên, điều quan trọng là bạn sẽ tạo ra mốc đi muộn về sớm từ đâu? Và làm thế nào để kỷ luật đúng nhân viên thường xuyên đi muộn?

Giải pháp

Nhìn chung, nếu một nhân viên đã 4 lần đi muộn 10 phút hoặc hơn trong một tháng, đã đến lúc bạn cần có một cuộc trao đổi nhẹ nhàng. Giả sử mọi nhân viên này làm việc tốt (ngoại trừ việc đi muộn này), cuộc đối thoại của bạn có thể diễn ra như sau:

Mark, tôi vui vì có anh trong nhóm, và rất ấn tượng bởi sự nhất quán của anh trong công việc. Dù vậy, tôi cần anh giúp đỡ giải quyết một vấn đề và liệu anh có đoán được nó là chuyện gì không? [Việc đi muộn của tôi

chăng?] Đúng vậy! Tôi mừng vì anh cũng nhận ra điều đó. Tôi không muốn nghiêm trọng hóa vấn đề này, nhưng tôi lo ngại rằng liệu việc thi thoảng đi muộn có chuyển thành thường xuyên đi muộn về sớm hay không, và tôi không hề muốn điều đó xảy ra chút nào. Anh có thể giải quyết được chuyện này chứ? [Vâng, xin lỗi vì đã để anh phải nhắc nhở tôi như thế này.]

Và đó có lẽ là tất cả những điều cần thiết để giải quyết vấn đề nhỏ này trước khi nó trở nên nghiêm trọng hơn. Vậy còn đối với nhân viên thường xuyên đi muộn về sớm thì sao? Bạn sẽ giải quyết trường hợp này như thế nào khi nó khiến người khác chú ý và cảm thấy bực bội? Trong tình huống này, bạn hãy thử một cuộc đối thoại như sau:

Rebecca, tôi rất vui vì có chị trong nhóm, và rất rất ấn tượng bởi sự nhất quán của chị trong công việc. Tuy nhiên, tôi cần chị giúp đỡ giải quyết một vấn đề và không biết chị có thể đoán ra đó là vấn đề gì không? [Việc đi muộn của tôi chăng?] Đúng thế, thật mừng khi chị cũng nhận thấy điều đó.

Chị cần hiểu là ngoài chuyện sản phẩm và dịch vụ chăm sóc khách hàng của chị rất tốt, việc chị đi làm đúng giờ cũng là một phần quan trọng đối với thành tích công việc chung của chị. Nhưng tôi e rằng việc chị đi muộn bốn lần trong hai tuần vừa qua đã được người khác chú ý tới và có thể ảnh hưởng tiêu cực tới tinh thần làm việc. Đó là lý do tôi yêu cầu chị có những điều chỉnh để đến công sở đúng giờ và chịu trách nhiệm giải quyết chuyện này trong thành tích công việc chung của cá nhân chị. Liệu chị có thể thực hiện được việc này không?

[Nhưng những người khác cũng đi làm muộn mà. Tôi không có ý đổ lỗi cho ai hay khiến mọi người phải bận tâm, nhưng liệu họ có được xếp chung ở tiêu chuẩn này không?] Có và không. Đầu tiên, Rebecca ạ, có sự khác biệt giữa việc thi thoảng và thường xuyên đi muộn về sớm. Tôi không khắt khe gì đối với vấn đề như thế này: Tôi biết rằng thi thoảng ai đó cũng có thể đi muộn vì bất cứ nguyên nhân nào. Nhưng với tôi, đó là đi muộn một ngày trong một tháng, chứ không phải là bốn ngày trong hai tuần. Việc đi muộn của chị giờ đã trở thành thói quen, nghĩa là có thể cứ vài ngày một lần chúng tôi lại nhìn thấy chị đi muộn từ 10 đến 30 phút.

Tóm lại, xử lý chính xác các trường hợp như thế này rất quan trọng, không phải là tình huống nào cũng giải quyết như nhau. Mặc dù vậy, tôi vẫn sẽ nhắc nhở mọi người giảm bớt tình trạng đi muộn về sớm không cần thiết, và hy vọng đây sẽ là một trong những vấn đề được thảo luận trong cuộc họp nhân viên lần tới. Từ bây giờ, tôi muốn chị chỉ tập trung vào công việc của mình và không phải lo lắng tới chuyện của người khác trong nhóm. Như vậy đã công bằng chưa nào? [Vâng, rất công bằng.]

Tốt. Thế chị có cam đoan với tôi rằng sẽ cố gắng hết sức để tránh tình trạng đi muộn và chịu hoàn toàn trách nhiệm không? [Tôi cam đoan.] Cảm ơn, tôi đánh giá cao sự sẵn lòng giúp đỡ giải quyết vấn đề của chị.

Đi muộn về sớm là một trong những vấn đề thường tự được điều chỉnh sau một cuộc nói chuyện ngắn. Hãy nhớ rằng phải phân biệt giữa việc thi thoảng đi muộn và thường xuyên đi muộn khi thảo luận chủ đề này với nhân viên. Bạn sẽ thấy rằng một cuộc nói chuyện sẽ giải quyết được vấn đề này. Nếu không có sự chuyển biến trong hành vi, thì một hình thức kỷ luật là điều cần thiết, tuy nhiên, hãy nhớ ghi lại ngày tháng buổi nói chuyện này trong biên bản kỷ luật để chứng minh rằng bạn đã lưu ý nhân viên quy trình cần thiết ở nơi làm việc.

Tình huống 40: Các nhân viên tự do đến và về

Các cuộc nói chuyện về vấn đề đi muộn về sớm đã đặt ra thêm một mục tiêu nữa cần giải quyết: Những nhân viên tự do nghĩ mình có quyền đến và về khi muốn và họ thấy chẳng có gì sai nếu đến muộn hay về trước hai tiếng đồng hồ. Suy cho cùng, người lao động tự do không được trả lương theo giờ, mà được trả lương theo sản phẩm và kết quả làm việc. Vì không trả lương theo giờ, nên họ đưa ra lý do, và thời gian không phải là ranh giới hay rào cản gì hết.

Hài hước thay, ở khía cạnh nào đó, lập luận này hoàn toàn chính xác. Nhân viên chính thức được bảo vệ bởi các điều khoản trong Đạo luật Tiêu chuẩn Lao động Công bằng (FLSA). Họ được trả lương theo thời gian và sẽ bị phạt nếu đi làm muộn, nhưng cũng sẽ nhận được khoản lương ngoài giờ khi làm hơn 40 tiếng/tuần. Ngược lại, người lao động tự do không thuộc sự

bảo hộ của bộ luật FLSA và mỗi ngày có thể làm đến nửa đêm mà không nhận được một xu tiền ngoài giờ nào. Vấn đề đặt ra là, liệu điều đó có cho họ toàn quyền quyết định việc đi làm hay về nhà vào bất cứ lúc nào trong ngày hay không, và quan trọng hơn, điều đó có giới hạn quyền mà bạn có với vai trò một giám sát viên trong việc yêu cầu họ phải tuân thủ thời gian làm việc theo quy định hay không?

Giải pháp

Trước khi bạn tham gia cuộc tranh luận về những ưu đãi có trong luật FLSA, hãy nhớ một điều đơn giản là: Mặc dù nhân viên tự do không được trả lương theo thời gian làm việc, nhưng bạn, với vai trò là một giám sát viên, vẫn có đủ quyền yêu cầu tất cả mọi nhân viên – kể cả tự do hay chính thức – tuân thủ theo lịch biểu quy định.

Dưới đây là trường hợp diễn ra tại một viện nghiên cứu, khi một nhà khoa học cho rằng mình có thể tự ý đi và về. Trưởng phòng thí nghiệm xác nhận với phòng nhân sự rằng anh ta có quyền yêu cầu nhà nghiên cứu đó đến viện lúc 8h sáng và ra về vào lúc 5h chiều. Ngoài ra, trưởng phòng thí nghiệm cũng làm rõ với bên nhân sự rằng có một lý do logic biện hộ cho yêu cầu của mình: Nhân viên được nhắc đến kia cần phải gặp đồng nghiệp và các nhà lâm sàng thường xuyên đến phòng thí nghiệm trong giờ hành chính. Để hỗ trợ cho thông tin đó, trưởng phòng thí nghiệm đã có cuộc nói chuyện với nhà nghiên cứu đó như sau:

Bác sỹ Johnson, tôi cần nói chuyện riêng với anh vì tôi thấy anh làm việc với một khung thời gian thay đổi liên tục. Sáng nay, anh đến viện lúc 10h30, và chiều qua ra về lúc 4h. Anh không nói gì với tôi cả và trước đó tôi cũng chưa hề chấp thuận việc anh đi muộn về sớm, thế chuyện gì đã xảy ra vậy?

[Vâng, tôi phải đến viện đêm qua để kiểm tra lại các thí nghiệm của mình, và tôi nghĩ việc được ngủ thêm một chút vào buổi sáng cũng là hợp lý. Chiều qua, tôi về lúc 4h bởi vì tôi sẽ trở lại phòng thí nghiệm đúng vào lúc nửa đêm, đó là một vấn đề ư?]

Vâng, có hai lý do. Đầu tiên, anh không hề xin phép hay thông báo trước cho tôi việc anh sẽ đến viện làm việc lúc nửa đêm. Do đó, tôi đã cho rằng anh đi làm và ra về một cách tùy tiện. Nếu anh nói với tôi, tôi sẽ không quy trách nhiệm cho anh. Nhưng một số trợ lý hành chính và nghiên cứu sinh lại cho rằng thật không công bằng khi anh có thể tự ý đến hoặc về trong khi với trường hợp tương tự, họ sẽ bị trừ lương. Nếu tôi biết là anh đến viện làm việc lúc nửa đêm, tôi có thể giải thích với họ điều đó và nói rằng tôi đã chấp thuận cho anh đi muộn về sớm, vì vậy sẽ không có vấn đề gì cả.

Điều thứ hai tôi muốn nói rõ rằng có một nhu cầu công việc chính đáng cần anh có mặt trong giờ làm việc để anh có thể gặp gỡ các đồng nghiệp, các bác sỹ hoặc những người đến tham quan phòng thí nghiệm vào giờ hành chính. Là một nhân viên tự do không có nghĩa là anh không có trách nhiệm với thời gian của mình hay có thể đi và đến tùy ý. Thực tế là chúng tôi không trả lương cho anh theo giờ làm việc và cũng không kiểm soát thời gian đến và về của anh. Tuy nhiên, tôi đề nghị anh có mặt lúc 8h sáng và ra về lúc 5h chiều nếu chuyện đi muộn về sớm của anh chưa được chấp thuận.

Lưu ý đặc biệt

Việc đối xử với nhân viên tự do như với nhân viên chính thức ở mọi khía cạnh có thể phá hủy sự tự do của họ. Dẫn chứng vi phạm quy tắc công việc trong đó yêu cầu nhân viên tự do tuân thủ thời gian làm việc hay cho phép nghỉ bù giờ là những ví dụ minh chứng và người chủ lao động có thể bị yêu cầu phải trả lương cho thời gian làm quá giờ. Vì vậy, hãy phối hợp với phòng nhân sự hoặc cố vấn việc làm nhằm đảm bảo rằng cách giải quyết đối với trường hợp này không đe dọa phá hủy trạng thái tự do của nhân viên.

7. THIẾU KỸ NĂNG CẦN THIẾT

Bạn đã bao giờ tự hỏi điều gì khiến một số người thành công trong thế giới kinh doanh, trong khi những người khác chưa bao giờ đạt được thành quả như mong đợi? Nhìn chung, có ba yếu tố cần thiết đem lại thành công: sự thông minh, động lực (nói cách khác là "nhân tố khát vọng") và các kỹ năng giao tiếp/liên kết/con người. Nếu thiếu một trong ba kỹ năng này, sự nghiệp thường chỉ dừng lại ở mức trung bình. Ví dụ, người vô cùng thông minh nhưng lại không có động cơ thường không thể tiến quá xa. Có động cơ mạnh mẽ nhưng lại không có khả năng giao thiệp với người khác thì sự nghiệp cũng khó có thể vững chắc vì kỹ năng con người tạo nên chất keo gắn kết chúng ta. Tuy nhiên, kỹ năng con người và giao tiếp xuất sắc nhưng lại không có động cơ và đầu óc thông minh thì khó có thể chắp cánh cho một sự nghiệp kinh doanh thành công.

Mọi người có mức độ thông minh, động cơ và khả năng giao tiếp khác nhau, và cả ba yếu tố này mang tính quyết định đối với năng lực của một cá nhân. Tuy nhiên, mặc dù chủ lao động không thể thực sự tác động lên ba kỹ năng này ở nhân viên, nhưng vẫn có một nhóm đặc tính phụ thực sự có thể gây ảnh hưởng xét trên quan điểm tương tác và giáo dục con người.

Khi nhân viên nổi trội trong các lĩnh vực như tổ chức, quản lý thời gian, phương pháp kỹ thuật, giải quyết các vấn đề một cách logic, sự nghiệp của họ thường nổi bật, và công ty sẽ gặt hái được lợi nhuận. Tuy nhiên, những kỹ năng tương tự bị hao mòn do ít ứng dụng hoặc thiếu động lực, lúc này sự nghiệp cá nhân bị đình trệ và ảnh hưởng đến thành tích của công ty.

Khi bạn bị thử thách trước nhân viên có năng suất công việc trung bình, đầu tiên, hãy tìm cách tạo ra một môi trường làm việc để họ có động lực cho bản thân. Tiếp theo, đào tạo và chuẩn kỹ năng cho họ để giúp họ đạt được thành công. Thứ ba, buộc họ phải có trách nhiệm với sự trưởng thành và phát triển của mình. Suy cho cùng, không giám sát viên nào có thể buộc cấp dưới tự giáo dục bản thân bằng cách đọc các tạp chí kỹ thuật, báo chí chuyên ngành, hay các bản báo cáo thường niên. Tuy nhiên, giám sát viên có thể đặt ra những yêu cầu cao hơn và những mốc mới cho nhóm, khiến

nhân viên cảm thấy được hỗ trợ và hợp tác làm việc, tự đổi mới bản thân theo những nhu cầu thay đổi của công ty.

Chương này sẽ tập trung vào các chủ đề tạo ra các kỹ năng cần thiết của một nhân viên mới hay xác định xem nhân viên thử việc có thể phát triển sự nghiệp của mình đến mức nào tại công ty. Bạn hãy đơn giản hóa các nhu cầu, hướng nhân viên tới mục tiêu cần đạt được, và đòi hỏi họ ở mức cao. Những điều này có thể trừu tượng với bạn và đôi khi khó cụ thể hóa, nhưng chúng lại rất quan trọng đối với thành tích của đội bạn cũng như lợi ích của từng cá nhân.

Tình huống 41: Kiến thức nghề nghiệp hạn chế

Nhân viên có những kỹ năng, kiến thức và khả năng cần thiết để đảm nhiệm một vai trò nhất định và thăng tiến trong sự nghiệp của mình do đâu? Chúng phụ thuộc vào những yếu tố sau: Nếu công ty của bạn tuyển rất nhiều sinh viên mới tốt nghiệp và đào tạo họ (lợi dụng động cơ phấn đấu, sẵn lòng đảm nhiệm công việc vất vả trong thời gian liên tục, và đòi hỏi lương thấp của họ), thì kiến thức kỹ thuật và chuyên ngành sẽ bắt nguồn từ nhóm phát triển và đào tạo tập thể. Mặt khác, nếu công ty bạn thường xuyên tuyển dụng những chuyên gia dày dạn kinh nghiệm với nền tảng kiến thức vững chắc, trải nghiệm chuyên ngành và sự phát triển nghề nghiệp, bạn sẽ phải trả mức lương cao hơn để thu được lợi ích từ kinh nghiệm và thành tích của họ.

Giải pháp

Hãy hình dung công ty của bạn thuộc nhóm thứ hai, bạn tuyển dụng một người có kinh nghiệm và chuyên môn tốt đảm nhiệm công việc. Tuy nhiên, bạn sớm phát hiện ra rằng nhân viên này không hề nổi bật hay chuyên tâm với công việc. Do đó, bạn nghi vấn về sự đầu tư cô ấy bỏ ra cho công việc. Trong tình huống này, bạn sẽ có một cuộc đối thoại như sau:

Marilyn, chúng ta cần nói chuyện. Hội nghị trực tuyến mới đây đã đặt ra một số vấn đề, và giờ chính là lúc chúng ta tìm ra hướng giải quyết. Có một câu ngạn ngữ là bạn có thể biết nhiều về năng lực của một người thông qua câu hỏi họ đặt ra hơn so với qua phát biểu của họ. Trong cuộc

gọi trực tuyến cho Atlanta mới đây, chị đã đặt ra một số câu hỏi khiến tôi tin rằng chị chưa bắt nhịp được với một số vấn đề nhất định trong công ty chúng ta.

Ví dụ, khi hỏi tổng doanh thu dự trù của công ty XYZ, chị đã khiến mọi người ngạc nhiên. Chúng ta đã có nhiều cuộc thảo luận về kế hoạch dự án doanh thu ở hai cuộc gọi trực tuyến trước đó. Câu hỏi của chị hoàn toàn bất ngờ đến nỗi tôi chắc rằng người khác sẽ tự hỏi liệu chị có tham gia cuộc họp trực tuyến trước đó không (trên thực tế chị đã tham gia) hay chị bị đãng trí?

Sau đó, chị còn đặt ra câu hỏi về tiền nợ quỹ lương hưu và khoản lương theo giờ, hai vấn đề này đã có trong bản báo cáo thẩm định đầu tư, và đáng ra chị nên đọc trước cuộc họp trực tuyến này. Những điều tôi nói đúng chứ? [Vâng, tôi xin lỗi.]

Được rồi, chị không cần phải xin lỗi mà hãy nói một điều gì đó khác xem? [Vâng, tôi sẽ cẩn trọng hơn khi đưa ra các câu hỏi về những điều đã được bàn luận.] Tôi đồng ý với chị nhưng vấn đề còn hơn thế: Các câu hỏi của chị không chỉ không tương thích với chủ đề đang bàn thảo, mà còn nằm ngoài toàn bộ tiến trình mua lại và thẩm định đầu tư, ít nhất là trên phương diện cách thức đối phó của công ty đối với các vấn đề này.

Tôi không muốn nói điều gì khác ngoài thực tế là chị phải nhanh chóng bắt nhịp với công việc. Với tất cả sự tôn trọng, tôi cho rằng lúc này chị đang thuộc diện cần kiểm soát và chị phải có trách nhiệm giải quyết vấn đề này. Chị nên biết những điều đó sau ba tháng gắn bó với công ty. Chị đã được đào tạo và hoàn thành hai khóa thẩm định đầu tư và mua lại tiềm năng, đồng thời cũng đã tham quan một số công ty trong danh mục vốn đầu tư của chúng ta để hiểu được về các mô hình kinh doanh.

Tôi chỉ có thể giả định rằng lý lịch của chị đã sai ở phần tiểu sử và thành tích, hoặc không chị sẽ sớm bị sa thải hoặc không còn được trưng dụng ở công ty chúng tôi nữa.

Tôi rất quý mến chị và thích làm việc với chị, nhưng tôi sẽ không làm tròn bổn phận của một người giám sát nếu không cho chị biết rằng lúc này chị

đang gặp khó khăn trong sự nghiệp. Hãy suy nghĩ về vấn đề này, bàn bạc với gia đình và bạn bè, và ngày mai tôi muốn biết liệu chị có tiếp tục gắn bó với công ty nữa không, và nếu vậy, kế hoạch hành động của chị nhằm làm mới và nâng cao hình ảnh của bản thân trong con mắt của các thành viên khác trong nhóm như thế nào.

Chị sẽ cam đoan với tôi chứ? [Vâng.] Tốt. Vậy hãy đưa ra một mốc thời gian và cho tôi biết quyết định của chị. Tôi sẽ tôn trọng quyết định ra đi của chị nếu đó là phương án cuối cùng. Nhưng nếu chị quyết định ở lại, tôi hy vọng sẽ có một chương trình hành động toàn diện chứng minh cách thức đổi mới bản thân ở hiện tại. Cảm ơn rất nhiều, và tôi đợi tin từ chị.

Đây không phải là cuộc nói chuyện dễ dàng, nhưng vì những nhận xét lệch lạc mà Marilyn đưa ra, bạn chắc hẳn muốn có cuộc đối thoại này trước khi một đồng nghiệp nào đó tham gia vào hội nghị trực tuyến gọi điện cho bạn hỏi han vấn đề. Khi nói chuyện, bạn cần chỉ ra vấn đề cho cô ấy và sử dụng cách ngôn. Đôi khi, những tình huống như thế này lại xảy ra dù nhân viên đó có mức lương khá cao trong công ty. Nếu bạn không bảo vệ và nuôi dưỡng nguồn lực đúng đắn, nó có thể ảnh hưởng xấu tới sự nghiệp của bạn.

Tình huống 42: Thiếu các kỹ năng kỹ thuật

Kiến thức công việc hạn chế là khi nhân viên thể hiện sự thiếu hiểu biết chung liên quan tới quy trình sản xuất, kiến thức về sản phẩm và cách thức hoàn thiện. Còn thiếu kỹ năng kỹ thuật là nội hàm của kiến thức công việc hạn chế trong đó nhân viên không biết áp dụng các công cụ nghề nghiệp.

Hãy xem xét trường hợp một trợ lý hành chính không biết cách hoàn thành các chức năng bảng tính cơ bản. Kết quả là, cô ấy luôn mất nhiều thời gian nhờ đến sự giúp đỡ của đồng nghiệp thay vì nói với quản lý về những thiếu sót của bản thân. Ngoài ra, mặc dù đã tham gia khóa Tin học văn phòng của công ty nhưng lúc nào cô ấy cũng lúng túng khi mở bảng tính Excel.

Giải pháp

Việc để nhân viên tham gia các khóa học giúp nâng cao kỹ năng là bước quan trọng đầu tiên nhằm nâng cao năng suất lao động. Trên thực tế, luật sư bên nguyên đã đưa ra một khái niệm pháp lý được gọi là "thất bại trong đào tạo", tuyên bố rằng các công ty tắc trách trong việc mang đến cho nhân viên các công cụ thiết yếu để thành công. Theo lập luận này, công ty sẽ mắc tội chấm dứt hợp đồng sai luật khi sa thải một nhân viên hoàn thành công việc dưới mức tiêu chuẩn.

Nhưng một số người lại sợ máy vi tính, và bạn sẽ không thể biết họ có thể tiến được bao xa trong sự nghiệp nếu không có máy vi tính. Trong trường hợp này, hãy tiến hành như sau:

Leah, chúng ta cần nói chuyện về kỹ năng sử dụng Excel của chị. Tháng trước, công ty đã gửi chị tham gia khóa đào tạo một ngày để nắm bắt các kỹ năng căn bản để thao tác các bảng tính, và tôi còn nhớ là chị đã nói rằng lớp học đó hữu ích như thế nào. [Vâng, nó rất hữu ích.] Vậy giờ chị có hài lòng về kỹ năng sử dụng các chức năng căn bản về bảng tính của mình không? [Ồ, tôi khá yên tâm.]

Thật đáng mừng, nhưng sáng nay khi đi ngang qua chỗ làm việc của Sally, tôi thấy chị đang hỏi cô ấy cách sử dụng chức năng đơn giản là cut & paste (cắt và dán). Chị nhớ chứ? [Vâng.]

Và điều đó khiến tôi quan ngại. Cut & paste là những kỹ năng đơn giản trong bảng tính. Tôi tự hỏi chị đã bỏ ra 8 tiếng đồng hồ để học những chức năng căn bản về Excel như thế nào, mà không biết cách chuyển một mục trong bảng tính từ vị trí này sang vị trí khác. [Vâng, thi thoảng tôi quên mất và cần hỏi lại.]

Rất tiếc, nhưng đây không phải là một câu trả lời có thể chấp nhận được. Khi công ty trả tiền để chị tham gia buổi đào tạo, chúng tôi mong đợi rằng chị sẽ có trách nhiệm tự giáo dục bản thân, hiểu được những điều được dạy, và lấp đầy những lỗ hổng kiến thức bằng cách tự thực hành. Việc chỉ đơn giản tham gia buổi đào tạo 8 tiếng và khẳng định rằng mình đã làm tốt là chưa đủ.

Chị cần xem lại tất cả các ghi chép và tài liệu được phát trong buổi đào tạo tháng trước. Sau đó, tôi muốn chị chuẩn bị một báo cáo về tất cả các chức năng khác của Excel mà chị biết sử dụng. Xếp loại mỗi chức năng đó từ 1 đến 5, trong đó mức 5 là thông thạo, và mức 1 nghĩa là không biết cách sử dụng.

Tôi sẽ giữ bản sao đánh giá của chị và giao cho chị làm những phần mà chị đánh giá mức 5. Tôi hy vọng đến cuối tháng này, các kỹ năng của chị sẽ ở mức tốt (mức 3 trở lên). Lúc đó, tôi muốn chị tham gia khóa Excel trung cấp. Khi hoàn thành khóa học đó, chị cũng hãy làm một bản đánh giá tương tự như thế này.

Tôi không bắt buộc chị phải tham gia khóa học Excel nâng cao vì có lẽ không cần mức độ hỗ trợ đó, nhưng chị nên tự làm điều đó bằng cách sử dụng chương trình bồi hoàn học phí của công ty. Leah, trong mọi trường hợp, tôi muốn chị thay đổi suy nghĩ của mình về khóa đào tạo do công ty tài trợ: đó không phải là một ngày nghỉ hay cơ hội giải lao. Khi đầu tư vào chị, chúng tôi hy vọng chị sẽ thành thạo kỹ năng được học hoặc chủ động liên hệ với giảng viên nếu có thắc mắc.

Thực sự chị không thể lúc nào cũng yêu cầu đồng nghiệp hỗ trợ. Đó là việc sử dụng không hiệu quả và thích hợp thời gian của mọi người. Nếu chị vẫn chưa thành thạo các kỹ năng này, đó có lẽ đây không phải công việc phù hợp với chị. Tôi sẽ hỗ trợ chị hết sức có thể.

Tôi không muốn chị thấy mình chẳng có sự lựa chọn nào cả. Nếu chị không thành thạo Excel trung cấp và sơ cấp trong tháng tới, tôi e rằng sẽ phải tiến hành kỷ luật chị bằng văn bản. Và còn có thể phải chấm dứt hợp đồng bắt buộc, đó là hẳn điều chị không muốn ghi lại trong hồ sơ của mình.

Hãy suy nghĩ, Leah, và nói xem tôi có thể giúp gì. Chúng ta thà cùng nhau đối mặt với vấn đề một cách cởi mở và trung thực, cùng nhất trí với một kế hoạch, còn hơn là để sự thất vọng lớn dần lên trong mình. Tôi sẵn sàng lắng nghe chị!

Thú vị là cách bạn có thể làm cho cuộc đối thoại này trở nên đầy khích lệ như thế nào, về bản chất, bạn tự đặt mình vào vị thế của người trợ lý. Hãy nhớ rằng một trong những nguyên tắc vàng là điều bạn nói không quan trọng bằng cách bạn nói. Trong trường hợp này, bạn tỏ ra đầy cảm thông và bày tỏ ý kiến của mình một cách khách quan, thấu hiểu và hướng đến giải pháp cho vấn đề. Với phương án khác, bạn có thể xử lý kỷ luật với Leah, để cô ấy biết rằng việc không cải thiện ngay lập tức các kỹ năng kỹ thuật của mình thì sẽ bị sa thải.

Bất cứ khi nào có thể, bạn hãy thể hiện sự cảm thông và thấu hiểu, đưa ra cho nhân viên các lựa chọn và phương án thay thế, đồng thời tôn trọng quyết định cuối cùng của họ. Tuy nhiên, đừng thỏa hiệp với các yêu cầu của mình bởi bạn cần khẳng định rằng các thành viên trong đội phải có kỹ năng kỹ thuật cần thiết để đảm bảo công việc trôi chảy.

Tình huống 43: Thiếu kỹ năng giải quyết vấn đề

Gần giống với kỹ năng kỹ thuật, khi đảm bảo nhân viên sử dụng thành thạo các công cụ làm việc, kỹ năng giải quyết vấn đề đòi hỏi kiến thức căn bản và logic về công việc cũng như các quá trình hoạt động của nó để nhân viên có thể tham gia vào phát triển. Không may thay, nhiều nhân viên luôn sợ sai, và bất cứ khi nào cần đưa ra quyết định, họ đều im lặng. Thay vào đó, họ chuyển tất cả các vấn đề cho bạn, khiến bạn thất vọng và phủ nhận giá trị của họ trong công ty.

Hãy quay lại trường hợp của trợ lý hành chính Leah ở ví dụ trước. Hãy hình dung rằng bất cứ khi nào được yêu cầu tự làm mọi thứ, Leah lại căng thẳng lo lắng. Kể cả những việc nhỏ nhất cô ấy cũng đợi sự phê duyệt của bạn, và căn bản là muốn tránh mọi rủi ro xuất phát từ quyết định sai lầm. Bạn nhận ra mình đang tạo ra một người xấu khi cứ để cô ấy tiếp tục như vậy, và bạn quyết định phải biến cô ấy trở thành một thành viên độc lập trong đội.

Giải pháp

Khi Leah đến hỏi một câu hỏi ngớ ngẩn về một vấn đề nào đó, bạn cần nói rõ yêu cầu của mình như sau:

Leah, chị đáng ra không nên hỏi tôi điều đó. Chúng ta đã làm việc với nhau được tròn một năm rồi, và theo tôi nên dứt điểm một số điều: Chị đang đến chỗ tôi để xác minh những điều mà chị đã biết, và tôi e rằng mình phải có trách nhiệm với điều đó. Đáng ra tôi nên kết thúc kiểu làm việc này từ lâu rồi mới phải.

Hãy xem lại vấn đề này thêm một lần nữa: Nếu một nhân viên trong công ty hỏi rằng liệu anh ấy có thể đưa vợ mình vào chương trình phúc lợi của công ty không, chị sẽ phản ứng như thế nào? [Anh ta chỉ có thể làm vậy khi có thay đổi trong nghi thức. Nói cách khác, nếu anh ta vừa kết hôn và vợ anh ta thất nghiệp trong 30 ngày trở lại đây, anh ta có thể đưa vợ của mình vào chương trình phúc lợi; nếu không anh ta phải đợi cho đến đợt bổ sung vào tháng 11 để đưa một thành viên trong gia đình vào chương trình phúc lợi của công ty.]

Đúng thế. Vậy sao chị lại phải xin phép tôi về việc Ted đưa vợ anh ta vào chương trình phúc lợi, khi biết rằng họ vừa kết hôn và chị chỉ có bản sao giấy đăng ký kết hôn của họ? [Vâng, tôi muốn kiểm tra lại.]

Được rồi, đó chính là điều chúng ta phải thay đổi. Chị không nhất thiết phải cần tôi kiểm tra lại những điều cơ bản. Chị có thể cho tôi biết là chị đã thêm vợ của Ted vào chương trình phúc lợi của công ty vì anh ta vừa mới kết hôn và đã chuyển cho chị giấy đăng ký kết hôn, nhưng không cần phải xin phép tôi. Chị có thấy sự khác nhau đó không? [Vâng.]

Tốt. Từ giờ trở đi chúng ta có thêm một quy tắc đối với chị: bất cứ khi nào cần hỏi tôi, hãy đề xuất hai giải pháp. Suy nghĩ thấu đáo những giải pháp đó và hỏi tôi lựa chọn. Về bản chất, tôi muốn thay đổi cách nghĩ của chị về mối quan hệ hàng ngày của chúng ta: Công việc của tôi không phải là đưa ra câu trả lời cho chị mà là lựa chọn giải pháp. Chị thấy thế nào? [Vâng.]

Tôi mừng vì tin này. Được rồi, giờ chị sẽ đưa ra câu hỏi gì về việc bổ sung vợ của Ted vào chương trình phúc lợi của chúng ta bằng cách sử dụng phương thức mới? [Vâng, tôi sẽ hỏi liệu anh thấy việc bổ sung vợ của Ted vào chương trình phúc lợi của công ty có ổn không?]

Đúng thế. Vậy câu trả lời của chị là gì? [Đó thực sự không phải là một câu hỏi thích đáng bởi chúng ta đâu có sự lựa chọn nào: Chúng ta phải bổ sung vợ của Ted vào chương trình phúc lợi bởi đó là sự thay đổi hợp lệ trong hoàn cảnh 30 ngày sau lễ thành hôn.] Đây là câu trả lời hoàn toàn chính xác. Và đó là lý do tại sao việc hỏi và đưa ra hai gợi ý trả lời để tôi chọn lựa là rất thích hợp. Nó sẽ loại bỏ nhiều câu hỏi không cần thiết, và sẽ buộc chị phải suy nghĩ kỹ về mọi vấn đề một cách độc lập và thấu đáo.

Phải nói rằng đây là một cuộc trao đổi rất thú vị. Chị cảm thấy thế nào? [Vâng, tôi cũng thấy thế.] Tốt rồi, giờ tôi đang chờ đợi câu hỏi tiếp theo của chị cũng như hai lựa chọn dành cho tôi. Trước đó chị sẽ thấy rằng, tất cả câu trả lời cho các câu hỏi sẽ xuất hiện hàng ngày, và đó thực sự là một cảm giác tuyệt vời.

Các kỹ năng giải quyết vấn đề phải được chỉ bảo – gần như là thúc ép – khi có cơ hội. Nếu bạn hỏi một trong những cấp dưới của mình, "Anh nghĩ gì vậy?" và anh ta đáp: "Tôi không biết nữa", lúc này hãy đưa ra một câu hỏi định hướng: "Vậy nếu biết thì câu trả lời của anh sẽ là gì?" Câu hỏi có vẻ ngớ ngẩn, nhưng việc buộc cấp dưới phải suy nghĩ mọi thứ một cách thấu đáo và giải quyết vấn đề ngay lập tức là một điều tốt. Hơn cả, câu hỏi này thiết lập lòng tự trọng của họ và sẵn sàng cho họ bước thăng tiến kế tiếp.

Tình huống 44: Cách diễn đạt kém

Kỹ năng viết kém là điều tệ hại và tai họa trong công việc. Thiếu kỹ năng diễn đạt rõ ràng dẫn đến sai sót, nhầm lẫn và hơn cả, nó hạn chế sự nghiệp của nhân viên. Vì lẽ đó, nhiều công ty đã bổ sung thêm câu hỏi dành cho các ứng viên về lý do họ muốn làm việc tại công ty và vị trí đó sẽ giúp ích như thế nào cho họ xét trên góc độ thăng tiến nghề nghiệp. Bản thân câu hỏi đã sáng tỏ; tuy nhiên, chủ lao động luôn muốn xem liệu các ứng viên có thể viết ra câu trả lời không.

Và ở những góc độ nhất định, bạn không thể đơn giản chấm dứt hợp đồng lao động với một người vì khả năng viết lách kém. Ví dụ ở California, các công ty có hơn 25 nhân viên phải giúp đỡ một nhân viên thất học và đề

nghị công ty hỗ trợ nhân viên đó tham gia chương trình bổ túc văn hóa, nếu không sẽ mang đến những khó khăn đối với người chủ lao động. Tuy nhiên, bạn không thể chấm dứt hợp đồng với một nhân viên tuy thất học nhưng lại làm việc tốt.

Tiếp theo, bạn hãy ghi nhớ điều sau: Nhiều nhân viên có kỹ năng viết lách kém không có nghĩa họ đều thất học; mà họ chỉ cẩu thả và không chú tâm vào chi tiết. Giả sử một nhân viên trong nhóm của bạn khó diễn đạt ý kiến của mình qua thư điện tử. Anh ta gặp khó khăn về ngữ pháp, sử dụng dấu câu, bố cục và cách hành văn, khiến bức thư điện tử của anh ta rất khó đọc.

Giải pháp

Trong các trường hợp như thế này, là chủ lao động, bạn không có nghĩa vụ phải biến nhân viên thành Shakespear, nhưng một liệu pháp đào tạo và củng cố kỹ năng chắc chắn sẽ giúp anh ta diễn đạt mạch lạc hơn.

Michael, chúng ta cần nói chuyện. Chúng ta hãy cùng xem lại bức thư điện tử anh gửi cho Ủy ban An toàn. Bức thư có ba đoạn và được gửi lúc 5h chiều qua. Anh nhớ chứ? [Có.]

Tốt, giờ hãy nói cho tôi nội dung mà anh muốn truyền tải. [Vâng, tôi muốn tái khẳng định lời giả định của chúng ta về vai trò của Ủy ban An toàn và trách nhiệm giám sát toàn bộ nhà trong trường hợp có chuông báo động hỏa hoạn.]

Được. Vậy anh còn nhớ điều gì trong bức thư điện tử đó không? Bất cứ điều gì? [Không.] Vậy đây là bản sao bức thư đó, anh đọc to nó lên được không? [Vâng.]

Sau khi đọc bức thư đó, giờ ấn tượng đầu tiên của anh là gì? [Vâng, tôi thấy có một vài lỗi ngữ pháp và chính tả, và nhìn chung thì bức thư khá khó hiểu.] Đúng, tôi đồng ý, đó là lý do khiến tôi muốn gặp anh. Thực lòng mà nói, tôi cho rằng kỹ năng viết không phản ánh tích cực năng lực của anh.

Nếu là tôi, anh sẽ đưa ra lời khuyên gì cho nhân viên của mình? [Tôi sẽ khuyên nên sử dụng chương trình kiểm tra lỗi chính tả trước khi nhấn nút

gửi, và hãy đọc to bản ghi nhớ trước khi phân phát.]

Tuyệt! Điều này sẽ giúp văn phong của anh mạch lạc hơn. Tuy nhiên, một vấn đề nữa là: anh sử dụng ngữ pháp và từ ngữ chưa chính xác. Ví dụ, anh viết: "chân thành" trong khi lẽ ra phải là "trân trọng" mới đúng.

Anh có cách gì để củng cố kỹ năng sử dụng ngữ pháp và dấu câu căn bản này? [Tôi sẽ mua một quyển sách dạy ngữ pháp.] Tôi hoàn toàn đồng ý với anh! Trong thế giới kinh doanh, thông điệp anh mang đến xuất hiện trước cả anh, và ngôn từ của anh tạo nên những ấn tượng đầu tiên với mọi người.

Còn một vấn đề khác nữa: Ý chính mà bức thư của anh muốn đề cập là gì? [Tôi muốn mọi người biết là các giám sát viên tòa nhà cần Ủy ban An toàn đào tạo bổ sung.] Được rồi, vậy: anh kết thúc ý quan trọng đó ở đâu? [Ở câu cuối cùng.] Thế có thể chuyển câu đó lên trên đầu bản ghi nhớ bằng cách nào? Thực ra, anh có thể để câu đó thành dòng chủ đề trong thư điện tử. Với cách này, mọi người sẽ nắm được ý chính mà không cần phải đọc thư.

Nếu anh có thể viết ngắn hay trau chuốt hơn, người nhận thư sẽ có xu hướng đọc toàn bộ bức thư. Anh nên mua một cuốn sách những điều căn bản về viết trong kinh doanh và tôi nghĩ nó sẽ thật sự hữu ích. Anh sẽ làm được chứ? [Vâng – cảm ơn anh vì những lời khuyên này.]

Mọi người có thể dễ dàng học hỏi và rèn luyện kỹ năng viết lách, với rất nhiều tài liệu tham khảo hữu ích trong thư viện hay hiệu sách. Hãy khuyên nhân viên tự giáo dục bản thân. Điều đó sẽ giúp nhân viên tìm được lợi thế quan trọng trong sự nghiệp và tất cả những gì bạn phải làm là chỉ ra cho họ con đường đúng đắn.

Tình huống 45: Quản lý thời gian kém

Quản lý thời gian, giống như các kỹ năng tổ chức, là điều cần thiết giúp vận hành cuộc sống của bạn một cách trơn tru. Nhân viên với kỹ năng quản lý thời gian kém thường đánh mất, quên việc, và không bắt kịp tiến độ thời gian theo kế hoạch. Giám sát viên của nhân viên có kỹ năng quản lý thời

gian kém luôn phải gánh chịu những lo âu bực bội chỉ bởi cấp dưới của họ không học được kỹ năng quan trọng này từ sớm. Thật bất công cho bạn với tư cách một người giám sát, đặc biệt nếu bạn quản lý rất tốt thời gian của mình, nhưng điều này luôn là một thách thức quá phổ biến nơi công sở.

Khi đối diện với một cấp dưới không theo kịp tiến độ công việc và chậm cập nhật thông tin cho bạn, cuộc nói chuyện của bạn sẽ quay quanh vấn đề chuyển giao trách nhiệm cải thiện tình hình từ phía công ty. Bạn sẽ phải đưa ra các gợi ý và thậm chí phải cử nhân viên đó tham gia một hoặc hai buổi đào tạo về kỹ năng quản lý thời gian. Tuy nhiên, bạn không được ép buộc cấp dưới phải học những kỹ năng này – việc thành thạo kỹ năng đó phụ thuộc vào bản thân họ. Vấn đề đối với bạn là làm sao để hoàn thành công việc hiệu quả và đúng tiến độ.

Quản lý thời gian là một trong những nguyên tắc nền tảng trong cuộc sống của chúng ta. Về bản chất, công việc của bạn không phải là trang bị cho nhân viên những kỹ năng sống cơ bản; vai trò của bạn là chỉ cho họ con đường đúng đắn để có những kỹ năng phù hợp đó, trong khi đòi hỏi duy trì năng suất công việc. Tóm lại, mục tiêu và mối quan tâm của bạn là năng suất lao động; nhân viên phải tìm ra cách làm việc khôn ngoan để đạt được các mục tiêu của phòng ban và công ty.

Giải pháp

Quản lý nhân viên không đòi hỏi bạn phải theo dõi mọi động thái của họ. Nếu bạn thấy phải yêu cầu nhân viên nào đó báo cáo lại mọi công việc họ đã làm trong ngày vì bực bội với việc họ không theo kịp tiến độ, hãy xem lại cách làm đó của bạn. Trách nhiệm của bạn không phải là giám sát nhân viên từng phút mà là giúp đỡ những đồng nghiệp của mình làm việc mà không cần đến sự giám sát.

Giả sử một nhân viên tuyển dụng chịu trách nhiệm cung cấp thống kê cho trưởng phòng nhân sự bao gồm: lương của nhân viên mới, thời gian bắt đầu, tốc độ thay đổi nhân sự và phân tích bổ khuyết… Bạn yêu cầu các thống kê hàng tháng phải được hoàn thành vào thứ Sáu đầu tiên của tuần đầu tiên trong tháng. Tuy nhiên, nhân viên này không hoàn thành đúng thời

hạn trong ba tháng liền. Cô ấy không thể tập hợp được tất cả các dữ liệu để hoàn tất bản báo cáo. Cuộc đối thoại của bạn với nhân viên sẽ có thể diễn ra như sau:

Nacy, tôi rất thất vọng khi chị đã không hoàn thành công việc đúng tiến độ trong ba tháng liền. Tôi sẽ cho qua nếu đó là nhiệm vụ bất khả thi. Tuy vậy, nếu cho qua, chị sẽ tiếp tục không hoàn thành đúng tiến độ công việc được giao. Giả thiết tôi đưa ra có quá sai lệch không? [Có lẽ là không.]

Được rồi, hãy làm lại. Tôi muốn chị chiến thắng thử thách này vì điều quan trọng là chị biết mình có thể làm được điều đó. Chị có sẵn lòng nghe tôi chia sẻ quan điểm của mình không? [Vâng.]

Đầu tiên, khi công ty có một nhân viên mới, tôi không thấy chị ghi chép gì cả. Nếu chị ghi lại ngay vào một quyển sổ, lên bảng, hoặc vào bảng tính, thì chị sẽ rất dễ tập hợp dữ liệu vào cuối tháng.

Thứ hai, khi điền thông tin về một nhân viên mới, chị đã không ngay lập tức mở tệp tin tuyển dụng để lấy những thông tin cần thiết (tiểu sử, chứng nhận,…). Ngoài ra, chị không truy cập vào hệ thống tìm kiếm ứng viên và mở tệp tin mới rồi bổ sung thêm các thông tin. Do đó, các ứng viên liên tục xin ứng tuyển, còn chị phải vất vả điền đầy đủ thông tin về nhân viên mới vào bản báo cáo nhân viên. Trong khi đó có một cách dễ dàng hơn rất nhiều, đó chính là phương pháp mà chúng ta đã đề cập lúc nãy. Tôi thấy đây là một cơ hội tốt để nhắc nhở chị. Liệu đó có phải là một ý kiến hay không? [Vâng.]

Được rồi. Đầu tiên chị phải tuân thủ Năm nguyên tắc quản lý thời gian hiệu quả, đó là:

1. Ưu tiên hóa. Tập trung vào 20% công việc sẽ đem lại 80% kết quả. Chỉ chị mới biết những ưu tiên đó là gì, nhưng tôi yêu cầu chị có trách nhiệm hoàn tất các yêu cầu của phòng vào thời điểm nhất định.

2. Lập danh sách những việc phải làm theo các mức độ bằng cách đánh A, B và C cạnh mỗi đầu mục căn cứ vào tầm quan trọng và thời gian cho mỗi mục. Chị hãy ưu tiên các hạng mục A.

3. Lên lịch các dự án lớn nhất vào lúc khỏe mạnh và tràn đầy năng lượng nhất. Sắp xếp ngày làm việc sao cho chị có thể làm các việc quan trọng khi ở trạng thái tập trung cao nhất và không bị xao lãng.

4. Định hình. Nếu chị không thể sắp xếp hoặc giải quyết được việc gì đó, hãy đến gặp tôi. Chúng ta sẽ cùng tìm ra giải pháp và chị sẽ sớm biết cách tối ưu hóa công việc của mình.

5. Làm mọi thứ có thể đối với một file hoặc một hạng mục công việc trước khi lưu trữ. Dọc các dòng giống nhau, hãy đặt một ghi chú màu vàng ở đầu để khi nào chị mở một tệp, chị sẽ biết chính xác điều cần làm tiếp theo.

Thứ hai, tôi muốn chị hãy cho tôi biết nếu chị gặp phải bất cứ trở ngại nào đối với báo cáo hàng tháng. Nếu không có phản hồi nào trước thời hạn chót, tôi cho rằng chị sẽ hoàn thành công việc vào ngày thứ Sáu đầu tiên trong tuần đầu tiên của tháng. Thế có được không? [Vâng.] Tốt.

Cuối cùng, giờ là lúc chúng ta nâng quan điểm một chút. Theo chị, tôi nên xử lý như thế nào nếu chị lại không hoàn thành công việc đúng tiến độ. Tôi cũng muốn biết cách xử lý của chị nếu chị là trưởng phòng và cấp dưới của mình không hoàn thành công việc đúng tiến độ trong ba tháng liên tiếp. Chị sẽ phản ứng thế nào, chị cảm thấy ra sao, và kết quả là gì? [Vâng, nếu ở vào cương vị của anh, tôi sẽ áp dụng hình thức xử lý kỷ luật đối với trường hợp này.]

Đúng vậy. Vậy giờ hãy cam kết với tôi rằng chúng ta sẽ không phải nói lại vấn đề này nữa. [Vâng, tôi cam đoan.] Chị vẫn có thể đến gặp tôi nếu có thắc mắc hay cần tôi giúp đỡ. Thế có được không? [Vâng.] Cảm ơn chị.

Điều bạn nhận được là: bài học được nhận thức, bài học được chia sẻ và nỗ lực giúp nhân viên nâng cao yêu cầu và tiêu chuẩn của bản thân.

Tờ chứng thực là một dạng khác so với hình thức kỷ luật bằng văn bản. Không giống như kỷ luật chính thức, tờ chứng thực sẽ không viết “Không tiến bộ nhanh chóng và liên tục có thể dẫn đến hình thức kỷ luật cao hơn thậm chí sa thải.” Tuy nhiên, gần như giống kỷ luật bằng văn bản, tờ chứng

thực liệt kê vấn đề cũng như yêu cầu của bạn, và vì vậy, nó sẽ giúp bạn nhấn mạnh yêu cầu cải thiện tình hình đối với một vấn đề cụ thể nào đó.

Tình huống 46: Thiếu tổ chức và ngăn nắp

Gần giống kỹ năng quản lý thời gian, kỹ năng tổ chức được dạy khi còn trẻ và thành thục ở tuổi trưởng thành. Nếu không có kỹ năng này, cuộc sống trở thành một trò đuổi bắt bởi mọi người luôn phải tìm kiếm tài liệu và thư điện tử quan trọng và cần thiết để chứng minh cho một hành động hoặc quyết định.

Bạn biết sẽ như thế nào khi làm việc với một người thiếu tổ chức không. "Ôi, tôi để file đó ở đâu nhỉ?" "Vâng, tôi không có thông tin đó, nhưng để tôi tìm và chuyển lại cho anh sau." Sự thiếu hiệu quả và thói quen xấu trong công việc của người khác sẽ làm giảm tốc độ lao động và khiến bạn bực mình.

Giải pháp

Bạn sẽ đối thoại ra sao khi một nhân viên để thất lạc quá nhiều file và tài liệu? Trong những trường hợp trước, bạn tỏ ra kiên nghị và công tâm, không chỉ trích nhưng kiên quyết rằng họ phải sửa đổi thói quen đó ngay lập tức. Trên cương vị giám sát viên, bạn có toàn quyền yêu cầu sắp xếp bàn làm việc luộm thuộm hay văn phòng bừa bộn để dễ dàng xác định được vị trí tài liệu và thông tin khi cần. Dưới đây là cuộc nói chuyện với một trợ lý giám đốc tín dụng ngân hàng vì tính bữa bộn, thiếu tổ chức gây ảnh hưởng tới thời gian chốt hợp đồng.

Laura, tôi muốn nói với chị về sự gọn gàng, ngăn nắp và tổ chức, hoặc bất cứ điều gì tương tự. Sau vụ Lehman sớm đổ bể hôm nay khi chúng ta không thể đóng khoản vay vì chị không thể tìm thấy các tài liệu cho vay gốc, tôi thấy rằng đã đến lúc chúng ta phải nói chuyện.

Được rồi, mục tiêu của tôi không phải là la mắng hay đay nghiến chị. Nhưng chị biết đấy, việc không thể đóng tài khoản của một khách hàng nào đó ngay lập tức do để lộn xộn tài liệu công việc thật là điều tồi tệ.

Vậy chị đề xuất cách giải quyết vấn đề này như thế nào? [Vâng, tôi hứa sẽ để tâm hơn tới các tài liệu công việc của mình, từ tài liệu cho vay, đơn bảo hiểm, các hồ sơ thế chấp nhà,… Và tôi đảm bảo rằng lỗi này sẽ không tái diễn nữa.]

Nhưng đó mới chỉ là những thứ cần giải quyết; tôi muốn biết cách giải quyết là như thế nào. Chị có kế hoạch hành động gì để sắp xếp hệ thống cũng như đảm bảo rằng chị làm chủ mọi công việc của mình và quan trọng hơn, tôi có thể tìm thấy thông tin khi chị vắng mặt? [Tôi không biết, tôi sẽ suy nghĩ]. Chúng ta hãy cùng suy nghĩ và lập ra một kế hoạch ngay lập tức.

Nếu biết rằng đồng nghiệp và khách hàng đánh giá mình dựa trên sự gọn gàng và ngăn nắp mà chúng ta tạo ra, chúng ta phải có những bước đi nhất định nhằm đảm bảo tổ chức văn phòng làm việc một cách hợp lý. Quan trọng hơn, thật tuyệt vời khi ai đó có thể nhanh chóng đưa ra những thông tin hợp lý chỉ trong một giây do kỹ năng tổ chức tốt. Laura ạ, trong lĩnh vực tài chính ngân hàng, chị cần phải trở thành một người như vậy.

Giờ hãy nhìn bàn làm việc của chị, chúng ta có thể giải quyết như thế nào? Hãy nhớ rằng chị không chỉ làm vậy cho mình mà còn cho cả tôi nữa. Điều đó có nghĩa là chúng ta cần tạo ra một sơ đồ nhỏ về nơi chị lưu trữ những thứ như hồ sơ chưa hoàn thành, hồ sơ đã hoàn thành, hồ sơ thiếu chữ ký, và hồ sơ thiếu thông tin. Điều đó sẽ giúp chị rèn luyện kỹ năng này và chỉ bảo tôi, và đó là mục đích của cuộc nói chuyện này. Giờ chị muốn bắt đầu từ đâu?

Phương pháp “chỉ bảo tôi” đối với nhận thức về kỹ năng tổ chức đã làm cho vấn đề này có phần hài hước và tránh được một cuộc nói chuyện căng thẳng tiềm tàng. Lúc này, không cần phải phạt lỗi: Đây mới là hình thức tư vấn đối thoại. Giả sử vấn đề vẫn tái diễn, bạn xử lý kỷ luật bằng văn bản. (“Tôi thực sự thất vọng vì vấn đề lại tái diễn, đặc biệt sau khi chúng ta đã trao đổi với nhau, và chị cam đoan rằng tôi sẽ không phải lo lắng về vấn đề này nữa.”)

Lúc này, hãy biến cuộc đối thoại thành một bài học chia sẻ. Việc Laura hướng dẫn tỉ mỉ cho bạn quy trình tổ chức và chỉ cho bạn nơi cô ấy để tài liệu sẽ giúp cô ấy học được tính ngăn nắp gọn gàng. Xét cho cùng, Laura đang trình bày về kỹ năng tổ chức khi cô ấy "chỉ bảo" bạn, và điều đó cũng giúp cô ấy hiểu hơn về một quy trình mà cô ấy đã không lưu tâm.

Ngoài ra, Laura sẽ luôn nhớ rằng việc quản lý tài liệu kém do thiếu tổ chức sẽ gây thiệt hại ra sao và sự cố Lehman chính là một bài học. Về bản chất, bạn sẽ phải chuyển khoảnh khắc bối rối mềm yếu thành cơ hội chia sẻ bài học. Đây là một cách hay để giải quyết các vấn đề nhạy cảm ở nơi làm việc và chuyển hóa con người.

Tải thêm ebook: http://www.taisachhay.com

PHẦN III

HÀNH VI VÀ THÁI ĐỘ KHÔNG THÍCH HỢP Ở NƠI LÀM VIỆC

8. HÀNH VI XÂM HẠI TÌNH DỤC

Sự quấy rối là nội hàm rộng của hành vi xâm phạm. Điều tạo nên các hành vi ứng xử không phù hợp ở nơi làm việc thường gây tranh cãi bởi khó có thể chứng minh được những mánh lới và lời nói bóng gió, nhưng một điều rõ ràng là: Khi các vấn đề xâm phạm tình dục lan tỏa khắp nơi làm việc, chúng ta có thể xác nhận cáo buộc quấy rối tình dục.

Ngoài ra, những cáo buộc về việc quấy rối và phân biệt đối xử, không giống các trường hợp khác ở nơi làm việc, luôn đòi hỏi các công ty phải tiến hành điều tra nội bộ. Yêu cầu tối thiểu là các giám đốc sẽ phải can thiệp và kịp thời giải quyết tình trạng sau khi kết thúc quá trình điều tra kỹ càng và đưa ra kết luận hợp lý. Trên thực tế, việc không đưa ra được hành động chính xác và nhanh chóng sau khi tiến hành điều tra, đặc biệt trong các trường hợp quấy rối liên tục, có thể được xem là bằng chứng cho “ác ý” của công ty và là nền tảng cho quyết định đòi bồi thường thiệt hại.

Có hai loại cáo buộc quấy rối tình dục: (a) cho và nhận (trao đổi) chiếm 20%; và (b) buộc tội môi trường làm việc thù địch chiếm gần 80% những cáo buộc ở các phiên tòa trên khắp nước Mỹ.

Ngoài ra, cáo buộc quấy rối tình dục xảy ra khi có đủ hai điều kiện: Thứ nhất, quấy rối phải (a) mang tính nhục dục hoặc (b) trên cơ sở giới. Thứ hai, hành vi có thể không theo mong muốn. Mặc dù vậy, ở đây xuất hiện cái bẫy: nhân viên có thể “tán thành” hành vi mà họ không nhất thiết “mong muốn”, và chỉ có khả năng lập luận rằng nhân viên chịu đựng hành vi quá đáng này vì sợ trả thù hay bị đồng nghiệp ép không được nói ra.

Vì vậy, chìa khóa giải quyết vấn đề này nằm ở việc giải thoát môi trường làm việc của bạn khỏi tình trạng xuất hiện vô cớ những thành tố tiềm tàng kiểu này. Khi nhớ là hành vi quấy rối có thể qua hình ảnh, bằng lời nói, thị giác và thính giác, chúng ta sẽ có những cuộc nói chuyện cứng rắn nhằm đảm bảo nhân viên của mình biết những thông điệp liên quan đến mọi thứ có thể được chứng minh là hành vi xâm phạm. Mục tiêu không phải là "giữ sạch" nơi làm việc khỏi những điều tế nhị như lời khen ngợi, nịnh nọt tới mức khiến các giám đốc lo ngại; mục tiêu là làm cho nhân viên cảm nhận được việc người khác có thể cảm nhận như thế nào về hành vi và nhận xét của họ. Một lần nữa, chúng ta sẽ sử dụng thuật ngữ quản lý nhận thức như một công cụ giúp đạt được mục đích của mình.

Cuối cùng, do hành vi quấy rối tiềm tàng trong số những vi phạm ứng xử nghiêm trọng nhất, các công ty thường hết sức quan tâm xử lý những cáo buộc này bằng hình thức văn bản. Hãy nhớ rằng các vi phạm liên quan tới hành xử (khác với những vi phạm liên quan tới năng suất lao động), các công ty có đủ mọi quyền hành nâng việc xử lý lên mức độ kỷ luật. Trên thực tế, vi phạm lần đầu tiên có thể dẫn đến việc không bị sa thải ngay lập tức thì cũng phải chịu cảnh cáo.

Chương này sẽ tập trung vào các vi phạm không đến mức phải tiến hành chấm dứt hợp đồng lao động ngay lập tức.

Tình huống 47: Sử dụng ngôn ngữ thô tục ở nơi làm việc

Ngôn ngữ thô tục tồn tại dưới nhiều dạng và cổ ngữ có câu, "Đôi khi không phải điều bạn nói mà chính là cách bạn thể hiện" (và đối tượng bạn hướng tới). Ví dụ, nếu một nhân viên dắt ngón tay vào ngăn kéo và hét lên, "Ối, đ… .!" thì đó có thể là một hành vi vi phạm kỷ luật phải chịu hình thức kỷ luật bằng văn bản nhưng không thể bị chấm dứt hợp đồng lao động.

Mặt khác, nếu một cấp dưới nhìn bạn và hét lên "Đ… mày!", gần như chắc chắn bạn sẽ sa thải anh ta ngay lập tức. Rốt cuộc, hành vi ứng xử ngỗ ngược và thiếu trật tự kiểu này nhằm vào giám sát viên và bạn, với tư cách một chủ lao động, suy luận là: "Được rồi, lần này tôi chỉ cảnh cáo anh để lần sau chuyện này sẽ không tái diễn nữa." Trong những trường hợp như

thế này, nếu một công ty không chấm dứt hợp đồng lao động, công ty đó sẽ xao lãng trách nhiệm của mình bởi hai lý do: Thứ nhất, công ty thiếu trách nhiệm, để hành vi ứng xử không phù hợp này tiếp diễn. Thứ hai, nó có thể tạo ra một tiền lệ nguy hiểm, làm xuất hiện trong tương lai những hành vi quấy rối và thiếu trật tự. Rốt cuộc, nếu một công ty không chấm dứt hợp đồng lao động những trường hợp này, điều gì sẽ biện minh cho một trường hợp bị sa thải tương tự trong tương lai?

Giải pháp

Khi một cá nhân sử dụng quá nhiều lời bông đùa, và một đồng nghiệp nói với bạn rằng cô ấy không thoải mái khi nghe thấy những lời cợt nhả đó ở nơi làm việc, hãy nói chuyện với chủ thể vi phạm như sau:

Jim, tôi muốn nói chuyện riêng về một vấn đề mới nảy sinh và tôi cần anh giúp đỡ giải quyết. Tôi biết, anh luôn khá phóng túng trong việc sử dụng ngôn ngữ, và thường dùng nhiều từ biến tấu để chọc cười. Mặc dù tất cả mọi người đều đánh giá cao khiếu hài hước của anh, nhưng một số nhân viên trong nhóm lại cảm thấy những lời nói của anh có phần quá đà. Bất kỳ khi nào được nhắc nhở rằng lời nói hay hành vi nào đó có khả năng làm ai đó thấy khó chịu, chúng ta phải điều chỉnh để mọi người cảm thấy thoải mái. Tôi cần anh giải quyết vấn đề nhận thức này, và muốn anh cam kết rằng từ giờ trở đi chúng ta sẽ không nghe thấy bất kỳ một lời tục tĩu hay không phù hợp nào nữa. Anh ủng hộ điều này chứ?

Đây là một khúc dạo đầu rất hợp lý, và hầu hết mọi người đều ủng hộ phương án này. Tuy nhiên, điều gì xảy ra nếu Jim nói với bạn rằng anh ta thực sự không thể sửa được? Thực tế, anh ta thậm chí còn không nhận biết được khi nào mình sử dụng ngôn ngữ thô tục. Trong những trường hợp biện minh và giải thích duy lý kiểu này, đã đến lúc phải đề ra một nguyên tắc cứng rắn hơn:

Jim, anh không nghe lời tôi. Điều đó không phải cho anh – mà cho đồng nghiệp của anh và công ty chúng ta. Khi ai đó lưu ý rằng họ không thoải mái với những lời chửi rủa và giễu cợt thái quá, lúc đó lại là một mô hình

mới. Chúng ta không thể hùa theo hay phớt lờ nó. Trên thực tế, nếu làm vậy, chúng ta sẽ bị cáo buộc về môi trường làm việc thù địch.

Tóm lại, chúng tôi lưu ý anh, phải dừng ngay những ngôn từ và hành vi của mình. Nếu không thể điều chỉnh theo yêu cầu của chúng tôi, có lẽ anh phải đưa ra một quyết định về công việc. Nói cách khác, nếu không thể hoặc không đồng ý chấm dứt ngay hành động này, anh không phải từ chức thì cũng bị sa thải nếu sự việc tái diễn.

Tôi không muốn có cuộc đối thoại như thế này với anh bởi vì anh là một nhân viên xuất sắc và một trong những nhân viên thân thuộc nhất của công ty, nhưng anh phải hiểu vấn đề này và điều chỉnh nó.

Trong trường hợp này, diễn biến có thể như sau: Nhân viên thông báo cho công ty rằng họ không cảm thấy thoải mái với những ngôn từ thô tục và kiểu đùa thái quá của Jim Smith. Công ty đã không làm gì nhằm điều chỉnh các hành vi của Jim và cứ để sự việc tiếp diễn. Và nhân viên kiện công ty vì không có một hành động thích đáng nào nhằm giải quyết vấn đề này. Anh đã thấy được những thách thức mà chúng ta sẽ phải đối mặt rồi chứ? Đó chính là lý do mà tôi cần anh giúp đỡ ngay lúc này?

Nếu bạn cần bất kỳ sự hỗ trợ nào để thuyết phục Jim thay đổi hành vi ứng xử, bạn có thể làm như sau:

À, Jim, còn một điều nữa: Tôi không dọa gì anh đâu, chỉ có điều tôi muốn anh nhận thức đầy đủ về vấn đề trên. Nếu công ty bị kiện, anh cũng sẽ có tên trong danh sách bị cáo tại phiên tòa. Trên thực tế, đối với những vụ cực đoan, công ty luôn nhắc nhở nhân viên nhưng nếu nhân viên đó không điều chỉnh hành vi của mình, người đó có thể được xem là đang hành xử "ngoài phạm vi công việc của mình". Và trong những tình huống đó, cố vấn pháp lý của công ty sẽ không thể bảo vệ anh. Tóm lại, anh sẽ phải tự tìm luật sư riêng và chi trả mọi thiệt hại do những vi phạm gây ra.

Nếu Jim không nghiêm túc điều chỉnh hành vi sau buổi đối thoại này và vẫn tỏ ra cố chấp, hãy văn bản hóa các quan ngại và yêu cầu của bạn, kỷ luật bằng văn bản hoặc chứng nhận. Việc xem xét những vấn đề này dưới

dạng văn bản thường gia tăng tính cấp bách và giúp nhân viên thấy được tầm quan trọng của vấn đề này hơn bao giờ hết.

Tình huống 48: Lạm dụng email

Việc nhân viên lạm dụng email là một trong những mối quan tâm hàng đầu trong các doanh nghiệp Mỹ. Đầu tiên, tất cả các nhân viên coi email là công cụ giao tiếp thông thường chứ không phải trang trọng. Và chính nhận thức đó đã dẫn đến nhiều vấn đề ở nơi làm việc. Các vấn đề trở nên phức tạp hơn khi nhiều nhân viên làm việc theo một giả định sai lầm là tất cả các email cá nhân đều nằm ngoài sự kiểm soát của công ty.

Quan điểm về email như vậy thường thuyết phục người dùng nới lỏng một số hành vi dè dặt và kiềm chế của họ. Do đó, điều mà đáng ra là phương thức thông tin liên lạc tập thể trang trọng phổ biến trong hệ thống liên lạc điện tử của công ty lại trở thành biểu thức của sự vô tư và thiếu suy nghĩ. Không khó để hình dung các nhân viên lưu truyền những lời bông đùa, hình ảnh thô tục hoặc tung ra những lời bình luận mù quáng.

Tất nhiên, điều họ không biết đó là các thư điện tử không thể bị phá hủy và trên thực tế trở thành một trong những yếu tố then chốt mà luật sư bên nguyên tìm kiếm trong quá trình điều tra để chứng minh thành kiến đối với thân chủ của họ. Vì vậy, bạn sẽ cần nhắc nhở nhân viên về các yêu cầu của công ty cũng như những rủi ro liên quan tới việc sử dụng hệ thống email.

Giải pháp

Giả sử một bác sỹ trong bệnh viện của bạn gửi cho đồng nghiệp một email có tiêu đề "Con cóc lắm lời", với nội dung mang tính xúc phạm, đặc biệt đối với phụ nữ, khi mô tả về cuộc phiêu lưu của "con cóc". Hãy hình dung khi bác sỹ A định gửi email cho bác sỹ B, email đó lại tới hòm thư của bác sỹ C nào đó mà thậm chí không biết hai bác sỹ A và B. Bác sỹ C sẽ hơi buồn khi nhận được bức email này, và lập tức gọi cho cấp trên của bác sỹ A, để bày tỏ sự không hài lòng của mình.

Sau đó, vị trưởng khoa gọi cho bác sỹ A để chứng thực thông tin sau cuộc gọi từ bác sỹ C, cuộc nói chuyện sẽ diễn ra như sau:

Bác sỹ A, tôi muốn nói về email của anh. Tài khoản email của anh vẫn đang hoạt động, đúng không? [Vâng.] Thế theo anh thì email của bệnh viện được sử dụng với mục đích gì?

Bác sỹ A khôn khéo đáp rằng hệ thống email này dùng để gửi các thông điệp liên quan đến công việc tới những người khác trong bệnh viện và trong cộng đồng chung (Bác sỹ A rất thông minh!). Trưởng khoa tiếp tục:

Tôi đồng ý với anh. Hòm email của bệnh viện nhằm mục đích gửi đi các bức thư liên quan tới công việc. Anh có chắc là mình đã sử dụng với mục đích đó không? [Ôi, tôi không hiểu anh đang ám chỉ điều gì?] Được rồi, để tôi nói rõ hơn. Cái tiêu đề "Con cóc lắm lời" liệu có ý nghĩa gì với anh không?

Lúc đó, trưởng khoa đã "nắm được thóp" bác sỹ A. Ông tiếp tục tế nhị thăm dò xem liệu bác sỹ A sẽ nhận trách nhiệm về vấn đề này hay vẫn cố chấp. Thật khôn ngoan, bác sỹ A nhớ rằng đã gửi bức thư "con cóc" này cho bạn của mình là bác sỹ B, nhưng bác sỹ A tự vấn bằng cách nào mà trưởng khoa lại biết điều này. Trưởng khoa nói tiếp:

Tôi không nghĩ bác sỹ B đã nhận được bức thư này. Tôi biết thông tin này từ bác sỹ C, người rất khó chịu và biểu lộ thái độ không hài lòng với việc anh tự ý lạm dụng hệ thống email bệnh viện. (Bác sỹ A thở sâu và mặt đỏ dần.) Tại sao chúng ta không cùng xem xét một số điều căn bản về email và quấy rối để giúp anh rõ hơn vấn đề này nhỉ?

Đầu tiên hãy xem xét đó như một động thái giới hạn nghề nghiệp. Anh đã khiến một bác sỹ trong bệnh viện này xa lánh mình, một bác sỹ đã bị email của anh xúc phạm và thấy cần nhanh chóng thông báo cho tôi để khẳng định rằng cô ấy không muốn nhận được bất cứ email nào như vậy nữa. Tôi có thể khẳng định rằng từ giờ và thậm chí cả sau nhiều năm nữa, bác sỹ C sẽ nhớ tên anh, thế nên anh sẽ luôn muốn tránh mặt khi gặp cô ấy.

Thứ hai, anh không nên để bất kỳ thông tin nào trong email với đầu mục liên quan tới công ty hay tạo ra một dòng tít trên báo chí địa phương. Bởi vì email không bao giờ mất đi – có thể lấy lại được chúng. Một vấn đề thực tế là, email cấu thành luật dân sự trong khi DNA cấu thành luật hình

sự. Nói cách khác, người ta có thể lần tìm được nguồn gốc của email. Thậm chí nếu anh đã xóa email, hoặc làm trống thùng rác trên máy vi tính, hay cao tay hơn là truy cập và xóa các thông tin trong máy chủ, các siêu dữ liệu đó vẫn có thể bị dò ra và lần theo đường dẫn tới hòm thư của anh. Các công ty máy tính rất thích trợ giúp các phi vụ kiểu này. Tuy nhiên, trong các trường hợp này anh sẽ kháng cáo, và có thể dẫn đến gia tăng nghiêm trọng số tiền bồi thường, nên tôi muốn anh đừng bao giờ nghĩ đến điều đó.

Cuối cùng, nếu email này không bị gửi sai hòm thư, hãy nghĩ đến những dữ liệu mà anh đã tạo ra. Nếu bác sỹ C hay ai đó trong ở bệnh viện này muốn cáo buộc rằng họ đang bị quấy rối, họ có thể phục hồi lại bộ dữ liệu điện tử mà anh tạo ra với email của mình, và sử dụng nó như bằng chứng chống lại bệnh viện.

Vì vậy, tôi mong chúng ta sẽ không có cuộc đối thoại nào như thế này nữa bởi giờ anh đã biết được mức độ nghiêm trọng của việc lạm dụng email. Anh cũng biết là bệnh viện có một chính sách rõ ràng về việc gửi các email ngoài công việc cho đồng nghiệp, đặc biệt đối với những email có giọng điệu khiêu dâm hay xúc phạm. Điều quan trọng nhất là tôi đã nắm được vấn đề của anh và nhắc nhở anh những yêu cầu của bệnh viện, do đó nếu trong tương lai có bất kỳ một vụ vi phạm nào nữa, tôi sẽ vô cùng thất vọng và không hài lòng. Anh rõ rồi chứ, bác sỹ A? Giờ hãy xóa hết các email không liên quan trong hộp thư của anh mà có thể sơ suất gửi nhầm nhé.

À, còn một điều nữa. Có thể anh không muốn kích hoạt chức năng “Auto Complete” (Tự động Hoàn thành) trong cài đặt email. Với cách này, hệ thống của anh sẽ không “phán đoán” những địa chỉ email đích khi anh đánh máy, như vậy có thể tránh được những điều phiền toái trong tương lai.

Trường hợp này chưa đến mức phải áp dụng hình thức kỷ luật bằng văn bản ngay lập tức vì mặc dù email đó thô thiển, tục tĩu, nhưng không quá khiêu dâm. Ngoài ra, bác sỹ A cũng không có ý định gửi bức thư đó cho bác sỹ C – mà là do sơ suất. Tuy nhiên, bạn vẫn phải bày tỏ rõ ràng quan điểm đối với vấn đề này và nhiều khả năng bác sỹ A sẽ không tái diễn lỗi này nữa – ít nhất trong thời gian anh ta còn là nhân viên của bạn.

Tình huống 49: Phát hiện các tranh ảnh khiêu dâm trên máy vi tính của nhân viên

Nhờ Internet, các hình thức khiêu dâm tại nơi làm việc đã trở thành vấn nạn ngày một gia tăng trong nhiều công ty, đặc biệt đối với các nhân viên có phòng làm việc riêng. Nhiều công ty đã tổ chức các buổi hội thảo về quấy rối tình dục, quy tắc ứng xử và đào tạo căn bản về quản lý để đảm bảo tất cả nhân viên đều hiểu rằng họ không được kỳ vọng bất cứ sự riêng tư nào đối với bàn làm việc, tủ, và các dữ liệu lưu trong máy vi tính. Bởi vì trang thiết bị thuộc về công ty, chứ không thuộc về nhân viên, và các doanh nghiệp hiểu rằng mối quan tâm nhất của họ là nhắc nhở nhân viên thực tế đó trong các cuộc hội thảo.

Đội bảo mật dữ liệu thuộc phòng IT của công ty bạn có thể trở thành nguồn tốt nhất để giải quyết các vấn đề khó khăn này. Việc bật bộ lọc dữ liệu sẽ rất cần thiết để tìm ra các địa chỉ Internet mà nhân viên truy cập, bất cứ khi nào nảy sinh mối nghi ngờ. Và hãy nhớ rằng đó là một vụ vi phạm có thể dẫn tới việc sa thải ngay lập tức, đặc biệt nếu liên quan tới khiêu dâm trẻ em (một hành vi trái pháp luật và nghiêm trọng hơn nhiều so với khiêu dâm người lớn.)

Giải pháp

Giả sử một thư ký nói với bạn rằng cô ấy nghi ngờ sếp mình đang xem phim ảnh khiêu dâm trong văn phòng làm việc đằng sau cánh cửa kín như bưng. Cô ấy nghi ngờ vì gần đây khi vào phòng sếp thì thấy anh ta nhanh chóng che màn hình và đóng ứng dụng, và cô ấy nghĩ là mình đã nhìn thấy những bức ảnh khỏa thân.

Khi nhận được thông tin đó, bạn đến gặp đội bảo mật dữ liệu và yêu cầu họ bật bộ lọc quét màn hình máy tính cá nhân và tìm ra tất cả các trang web cũng như thời lượng truy cập mỗi trang. Trong vài tuần, bạn nhận thấy rằng người sếp kia đang xem các trang web khiêu dâm nhẹ.

Sau đó, bạn trao đổi với bộ phận nhân sự về vấn đề này và biết việc xem các loại hình video quảng cáo trực tuyến như thế này không bị buộc phải chấm dứt hợp đồng nhưng phải xử lý bằng văn bản. Nói cách khác, theo

các chính sách và thông lệ trước đây trong công ty, cần có một hình thức kỷ luật bằng văn bản để chứng tỏ rằng công ty của bạn rất coi trọng vấn đề này và kịp thời giải quyết nó. Phòng nhân sự thảo một biên bản kỷ luật, và cuộc gặp của bạn với nhân viên vi phạm có thể diễn ra như sau:

Chester, tôi gặp anh và Rose ở phòng nhân sự vì chúng ta đang có một vấn đề nghiêm trọng cần giải quyết ngay. Như anh biết, máy tính nối mạng là tài sản của công ty, và thỉnh thoảng bên bảo mật dữ liệu sẽ kiểm tra xem nhân viên truy cập các trang web nào và thời lượng cho mỗi trang.

Theo đó, bên bảo mật dữ liệu đã nói với tôi rằng anh đang xem các trang web khiêu dâm không phù hợp trong giờ làm việc. Anh có thừa nhận chuyện này không? [Có.]

Anh làm tôi thất vọng, Chester ạ, và tôi cũng tự hỏi anh dành thời gian lướt qua các trang khiêu dâm như thế nào, tuy nhiên đó lại là một vấn đề khác. Đối với vấn đề hiện tại, tôi muốn anh biết rằng hành vi này phải được chấm dứt ngay lập tức. Ngoài ra, theo các chính sách và thông lệ của công ty, chúng tôi sẽ kỷ luật bằng văn bản đối với anh, trong đó nêu rõ rằng nếu anh tiếp tục hành vi này trong giờ làm việc và sử dụng các thiết bị của công ty, anh sẽ bị sa thải ngay lập tức.

Tôi muốn anh cam đoan rằng sẽ chấm dứt vấn đề này ngay bây giờ và chúng ta sẽ không cần phải có một cuộc nói chuyện nào như thế này nữa. Anh đồng ý chứ? [Vâng.] Tốt, và đây là biên bản phê bình mà phòng nhân sự đã chuẩn bị, anh có thể ký và chuyển cho tôi vào cuối tuần. Tất nhiên, anh cứ thoải mái thảo biên bản kháng cáo nếu không đồng ý. Biên bản này sẽ được lưu trong hồ sơ cá nhân của anh và cũng sẽ có trong bản tổng kết lương thưởng và đánh giá thành tích công việc hàng năm. Anh có muốn bổ sung điều gì trước khi chúng ta kết thúc buổi nói chuyện này hay không? [Dạ không, tôi rất xin lỗi.]

Giọng điệu của buổi nói chuyện này không tế nhị như trong các trường hợp khác – như “Tôi cần anh giúp giải quyết vấn đề này” hay “Anh đang gặp một vấn đề về nhận thức”. Thay vào đó là ngôn từ rất thực tế và giọng điệu thẳng thắn, không bao hàm nhiều cảm xúc. Đó là vì một khi Chester

đã thừa nhận mình đã truy cập những trang web đó, thì gần như chẳng còn điều gì để nói. Không có gì bào chữa và không cần phải xem xét khía cạnh khác của vấn đề. Hành vi sai trái rất rõ rệt. Vì vậy, bạn hãy nói ngắn gọn và kiên quyết, khẳng định rằng anh ta đã hiểu điều đó ảnh hưởng tới lương thưởng và thành tích làm việc cũng như thực tế là trong hồ sơ của anh ta sẽ lưu một văn bản kỷ luật.

Điều đó sẽ làm anh ta suy nghĩ kỹ lưỡng hơn khi tái phạm hành vi như thế này. Và nếu anh ta vô tình quên và lại truy cập các trang web kia, biên bản kỷ luật này sẽ đảm bảo cho bạn toàn quyền chấm dứt hợp đồng lao động ở lần vi phạm thứ hai. Thực chất, anh ta đang tự sa thải mình vì vi phạm điều mà bản thân đã chấp thuận, và đó là cách xử lý tốt nhất của bạn trong trường hợp này.

Tình huống 50: Ức hiếp

Tất cả vụ việc mà nhân viên bị lạm dụng, đe dọa, châm chọc hoặc nhạo báng đều có thể được quy vào nhóm các hành vi quấy rối và xâm phạm cá nhân. Những vụ bạo lực tinh thần và tâm lý đó phải được tổ chức xử lý nghiêm. Sự gây hấn có thể bằng lời nói, trực diện (như là chặn đường đi) hoặc thị giác (như liếc mắt hoặc trợn mắt). Mặc dù ức hiếp được xếp vào mục hành vi xấu ở nơi làm việc, và có xu hướng phổ biến hơn nhưng lại ít được pháp chế bảo hộ hơn so với các hành vi khác như quấy rối tình dục hoặc phân biệt chủng tộc. Nguyên nhân chính là do chúng ta khó có thể vạch trần được các hành vi này vì sự tinh vi và tính dễ bị phủ nhận của chúng.

Các cuộc nghiên cứu chỉ ra rằng tỷ lệ nam giới và nữ giới bị ức hiếp gần như ngang nhau, mặc dù ở nơi làm việc, sự ức hiếp thường xuất phát từ chủ lao động. Cũng giống như kiểu bạo lực học đường, những người bị ức hiếp thường là những người yếu đuối dễ bị kẻ khác đe dọa. Khi họ rơi vào trạng thái không đối đầu với đồng nghiệp và bị đồng nghiệp đe dọa, họ thường có xu hướng mềm yếu.

Giải pháp

Khi một nhân viên phàn nàn với bạn rằng anh ta cảm thấy phẩm giá của mình đang bị hủy hoại hoặc đang phải chịu những lời sỉ nhục công khai từ phía nhà quản lý, bạn đang gặp một vụ việc ức hiếp. Mặc dù trong các môn thể thao, huấn luyện viên luôn khích bác và hăm dọa vận động viên nhằm giúp vận động viên phát huy được hết khả năng và giúp họ đạt được phong độ tốt nhất, nhưng ở nơi làm việc, sự ức hiếp phá hủy phẩm hạnh của nhân viên và có thể khiến công ty phải chịu những thiệt hại tài chính nghiêm trọng.

Tất nhiên, nhân viên thường ngại gặp trực tiếp trưởng phòng hay phòng nhân sự để phàn nàn về những người quản lý trực tiếp do lo sợ bị trả thù. Điều quan trọng hơn là bạn phải chủ động giải quyết mọi việc ngay khi chúng xảy ra, thậm chí khi còn chưa có những lời phàn nàn chính thức từ phía các nhân viên:

Butch, tôi muốn gặp anh chiều nay sau khi chứng kiến buổi họp nhóm do anh tổ chức sáng nay và tôi quan ngại về cách thức tổ chức của anh. Tôi đã thấy anh tiến hành cái mà tôi gọi là phần đe dọa công khai Ron, và theo những gì tôi thấy, các cuộc công kích của anh đang nhằm mục đích xúc phạm phẩm giá của Ron trước toàn thể nhân viên trong nhóm. Anh có thể hình dung ra cuộc họp và cụ thể hóa những điều tôi đang nói được chứ? (Dừng lại.)

Lúc này, người quản lý có thể dốc toàn lực để biện hộ cho hành động của mình: “Ron đã làm thứ ngu ngốc nhất mà tôi từng thấy. Anh ta gọi điện cho một khách hàng và nói…” Cách xử lý tốt nhất của bạn lúc này là ngắt lời người quản lý.

Butch, lập luận của cậu chẳng phải là điều hay ho gì, và tôi chắc chắn không cần bất kỳ sự biện minh nào cho hành vi cư xử đó. Dù Ron có làm gì chăng nữa thì đó cũng chẳng phải vấn đề chúng ta muốn nói tới. Chúng ta sẽ nói về anh và hành vi của anh trong buổi họp nhân viên sáng nay.

Để tôi nói rõ hơn. Việc ức hiếp cấp dưới vì bất cứ lý do gì và trong hoàn cảnh nào đều được coi là vi phạm nguyên tắc của công ty. Quan trọng hơn,

điều đó làm suy giảm lòng tin của tôi vào năng lực lãnh đạo và sự phù hợp tuyệt đối của anh đối với vị trí này.

Đây là cách nhìn nhận và cảm nhận của tôi để từ giờ trở đi anh có thể xem xét: Việc hạ thấp phẩm giá của nhân viên hay công khai lăng mạ họ không còn là sự lựa chọn trong quản lý. Hãy loại bỏ ngay cách quản lý kiểu này.

Nếu phải mô tả hành vi của anh hôm nay, tôi sẽ nói rằng anh đang đe dọa, áp chế, phớt lờ và phân biệt đối xử cấp dưới trước mặt đồng nghiệp của anh ta. Không cần phải nói, đó là một hành vi bôi nhọ đạo đức và tạo ra một nền văn hóa dựa trên sự sợ hãi. Là một công ty, chúng ta phải chi trả cho khoảng thời gian kinh doanh không hiệu quả, không lợi nhuận, vắng mặt và những vụ kiện tụng không cần thiết. Tóm lại, sáng nay anh đã tạo ra trách nhiệm pháp lý lớn cho công ty chúng ta, xét trên hai phương diện sức khỏe và an toàn cũng như các chi phí liên quan tới việc luân chuyển nhân viên không cần thiết. Tôi nói chuyện với anh để chắc chắn rằng anh sẽ không tái phạm việc này nữa. Anh đã rõ chưa? [Vâng.]

Tốt. Tôi không đưa ra hình thức kỷ luật bằng văn bản nào cho hành vi này của anh, Butch ạ. Nhưng nếu tôi lại phải giải quyết vấn đề này một lần nữa, tôi sẽ đề xuất phòng nhân sự phải xử lý đến cùng vấn đề này, trong đó có cả việc xem xét sa thải ngay lập tức. Cảm ơn anh rất nhiều.

Vậy là bạn đã nhắc nhở Butch, nhưng không phải bằng cách văn bản hóa cuộc họp dưới hình thức xử lý kỷ luật bằng văn bản. Bạn đã tha thứ cho Butch. Chỉ cần theo dõi Butch và các nhân viên của anh ta để chắc chắn không có thêm một vụ việc tương tự nào xảy ra. Ngoài ra, hãy ghi lại diễn biến chính của cuộc nói chuyện này cũng như thời gian và địa điểm để khi cần bạn có thể sử dụng đến nó. Đừng quên báo trước cho bộ phận nhân sự để họ nắm được vấn đề này.

Tuy nhiên, nếu bạn cảm thấy rằng một vụ việc tương tự tiếp theo chắc chắn có thể dẫn đến việc chấm dứt hợp đồng lao động ngay lập tức, lúc này tốt nhất bạn nên cụ thể hóa những phát hiện của mình dưới dạng văn bản. Dựa trên hợp đồng của Butch với công ty, độ tuổi, chủng tộc, và các danh mục được bảo vệ khác, có lẽ bạn không có quyền sa thải anh ta trong

lần vi phạm tiếp theo. Thay vào đó, bạn cần lưu trữ văn bản khiển trách lần đầu, đề cập tới nội dung buổi nói chuyện với anh ta, yêu cầu của công ty và hậu quả nếu vi phạm tái diễn trong tương lai. Vì vậy, trong bất cứ trường hợp nào, hãy ghi lại buổi nói chuyện này.

Tình huống 51: Bình luận phân biệt đối xử hay các biệt danh phân biệt chủng tộc

Bình luận phân biệt đối xử ở nơi làm việc có thể tồn tại dưới nhiều dạng:

• Kể những câu chuyện khiêu dâm;

• Liên tục đề nghị đồng nghiệp hẹn hò với mình, trong khi rõ ràng họ không thích điều này;

• Đặt ra các câu hỏi về thói quen tình dục của một ai đó;

• Chế nhạo đồng nghiệp nam về sự nam tính của anh ta;

• Gọi tên hoặc xem thường đồng nghiệp bằng cách sử dụng các thuật ngữ giá trị thấp để mô tả chủng tộc hay tôn giáo của họ.

Điều quan trọng là các công ty luôn công khai và phổ biến những chính sách không nhân nhượng liên quan tới những vụ xâm phạm ở nơi làm việc cũng như có các chương trình đào tạo đầy ý nghĩa và xử lý khi một nhân viên nào đó phàn nàn. Đồng thời, quan trọng là bạn phải có giải pháp đúng đắn đối với vấn đề này, trong đó bạn nỗ lực tiến hành một cuộc điều tra kỹ lưỡng và hợp lý cũng như có kế hoạch hành động kịp thời. Cuối cùng, hãy nhớ rằng bạn phải có trách nhiệm theo sát cá nhân đã phàn nàn để họ biết được cách thức công ty xử lý vấn đề này.

Giải pháp

Lấy ví dụ trường hợp gọi tên. Hãy hình dung một nhân viên Ấn Độ đến gặp bạn để thuật lại việc các đồng nghiệp gọi anh ta là “camel jockey ” và chế nhạo anh ta với các cụm từ liên quan tới “cưỡi lạc đà” và “các chấm đỏ” trên trán. Các nhân viên đó vẫn cứ thoải mái đưa ra những lời bình

phẩm thô lỗ, coi đó như những lời bông đùa và châm chọc tục tĩu. Những lời chế nhạo này đã diễn ra từ rất lâu trước thời điểm bạn biết về nó.

Trong những trường hợp phân biệt đối xử và mang tính xúc phạm như thế này, cách giải quyết tốt nhất là xử lý kỷ luật bằng văn bản. Hãy hình dung rằng nó đã trở thành một thói quen, khi tất cả nhân viên đều được gắn với những biệt danh giễu cợt liên quan tới văn hóa của mỗi nước: các nhân viên Ý, Ba Lan, Tây Ban Nha, Bồ Đào Nha, và Trung Quốc vẫn gọi nhau với những tên tục, và bạn cũng biết rằng nhân viên Ấn Độ cũng tham gia trò này.

Chắc chắn bạn có thể kể tên toàn bộ nhóm nhân viên này, nhưng bạn cho rằng cách tốt nhất để giúp nơi làm việc tránh được vấn nạn này là trước tiên nhắc nhở trực tiếp toàn nhóm. Cuộc nói chuyện có thể như sau:

Mọi người, tôi triệu tập các bạn vì một lý do: Gần đây, tôi nhận thấy rằng tất cả các bạn đều thường xuyên dính vào những trò đùa mang tính xúc phạm, gọi nhau bằng những cái tên hoặc đưa ra những lời bình luận không phù hợp liên quan tới tôn giáo và dân tộc. Tôi sẽ không kể ra những cái tên đó, nhưng tôi có thể nói với các bạn ngay một điều đó là phải chấm dứt ngay hành vi này.

Đây không phải là kiểu "coi nhẹ cho qua". Tôi đã trao đổi vấn đề này với bên nhân sự, và xem xét đưa ra biên bản kỷ luật để các bạn thấy được mức độ nghiêm trọng của lỗi vi phạm này. Ngoài ra, chúng tôi sẽ viết trong phần cuối biên bản: "Nếu các bạn vẫn tiếp tục thực hiện hành vi hay thái độ có thể bị cho là phân biệt đối xử, quấy rối, định kiến hoặc thành kiến, các bạn sẽ ngay lập tức bị chấm dứt hợp đồng lao động bắt buộc."

Tuy nhiên, công bằng mà nói các bạn dường như đều dính vào hành vi này ở mức độ nào đó, và tôi thấy sẽ không phù hợp khi đưa ra một biên bản kỷ luật bởi đây là lần đầu tiên tôi chấn chỉnh vấn đề này trước các bạn. Thời gian và tên những người tham gia cuộc họp ngày hôm nay sẽ được ghi lại.

Các bạn cần hiểu những gì tôi đang nói: Nếu còn bất cứ lời bình phẩm nào như thế này, các bạn có thể sẽ đặt công ty vào tình thế nguy hiểm, và tôi không muốn điều đó xảy ra. Nếu bất cứ ai trong các bạn dính tới kiểu chế

nhạo này hoặc những kiểu bình phẩm thô lỗ và xúc phạm, tôi sẽ coi đó như lời đệ trình thôi việc của các bạn. Lúc đó tôi sẽ yêu cầu phòng nhân sự chấm dứt hợp đồng lao động bắt buộc đối với các bạn.

Từ giờ trở đi, những bình phẩm không phù hợp, nhạo báng, xúc phạm liên qua tới dân tộc, ngôn ngữ, tôn giáo của một ai đó là điều không thể tha thứ. Các bạn đã rõ vấn đề chưa? [Rõ.] Tốt. Có ai ở đây không thể đáp ứng được những yêu cầu này hoặc không rõ về những quy tắc mới hoặc hậu quả khi vi phạm nguyên tắc này không? [Không.]

Tốt. Tôi tin rằng buổi nói chuyện này đã đạt được mục đích đề ra, và tôi sẽ ghi lại rằng tất cả các bạn đã rõ và hoàn toàn chấp thuận với định hướng mới này. Hãy chắc chắn rằng chúng ta sẽ không có thêm bất cứ cuộc họp nhóm hay gặp trực tiếp từng cá nhân nào về vấn đề này nữa. Cảm ơn các bạn.

Như vậy bạn vừa đưa ra một bài giáo huấn, nhưng đó là cách làm tốt hơn rất nhiều so với việc xử lý từng người bằng biên bản kỷ luật. Thay cho việc không áp dụng biên bản kỷ luật có thể sẽ ảnh hưởng tới lương thưởng và thành tích hàng năm của nhân viên, bạn chọn hình thức phê bình nghiêm khắc.

Tình huống 52: Nhìn liếc (ham muốn tình dục hoặc có ý đồ xấu)

Thật tuyệt vời nếu có một chính sách quy định các yêu cầu và hậu quả liên quan tới các hành vi quấy rối như chế nhạo, phân biệt đối xử, lạm dụng email và Internet, hay ức hiếp. Tuy nhiên, đó là những hiện tượng rõ ràng, có thể nhìn thấy và nghe thấy ở nơi làm việc, hoặc không thì cũng có thể được chứng minh với sự có mặt của nhân chứng.

Tuy nhiên, trên thực tế có rất nhiều hành vi khó phân xử vì chúng nằm ngoài tầm kiểm soát. Vì vậy, những hành vi này khó được chứng minh và dễ dàng bị phủ nhận. Ví dụ cho vấn đề này là hiện tượng liếc đểu – nhìn chằm chằm vào đồng nghiệp với ánh mắt ham muốn hoặc khêu gợi. Người bị tố cáo nhìn liếc có thể dễ dàng phủ nhận việc mình đã có những cái nhìn hay “vẻ mặt” khêu gợi với nguyên đơn. Ngoài ra, thủ phạm có thể dễ dàng cho rằng nguyên đơn nhạy cảm quá mức đối với hành động này.

Bạn sẽ giải quyết những vấn đề dễ dàng bị phủ nhận và không có nhân chứng kiểu này như thế nào? Tương tự rất nhiều cuộc đối thoại tay đôi khác trong cuốn sách, câu trả lời sẽ là sử dụng từ "nhận thức".

Giải pháp

Bill, một trong những nhân viên của bạn, là một người đàn ông thấp với đôi mắt lé, thị giác có chút vấn đề. Khi Bill gặp gỡ những người phụ nữ cao hơn anh ta hoặc mặc váy và áo choàng ngắn, dường như anh ta "nói chuyện với bộ ngực của họ". Trong toàn bộ các cuộc nói chuyện đó, phần lớn nỗi xấu hổ của các phụ nữ chính là việc Bill không nhìn thẳng vào mắt mà lại nhìn chằm chằm vào ngực họ.

Trong tình huống này, cuộc nói chuyện của bạn có thể như sau:

Bill, có ba đồng nghiệp nữ vừa phàn nàn với tôi về anh. Họ gặp tôi và nói rằng anh "đã nói chuyện với bộ ngực của họ" thay vì với họ khi cùng trong thang máy sáng nay.

Hãy hiểu là anh không có lỗi gì cả. Tôi cũng không dám chắc liệu anh có biết đây là cách anh tiếp xúc với người khác không. Tuy nhiên, anh phải hiểu khi các nhân viên lưu ý với tôi rằng họ không thoải mái với hành vi của đồng nghiệp, tôi phải có phương án giải quyết ngay lập tức. Anh đồng ý chứ? [Vâng, tôi đồng ý.]

Được rồi, vậy tôi hỏi anh điều này. Với tất cả sự thẳng thắn của mình, theo anh liệu những lời phàn nàn của họ có đúng không? Ý của tôi là thậm chí nếu anh không cố tình làm vậy, liệu những cáo buộc của họ có chính xác phần nào không? [Không, xin lỗi nhưng tôi không biết họ đang nói về vấn đề gì.]

Vậy là đã khá rõ ràng. Bill, giữa nhận thức và thực tế luôn có sự khác biệt: Thực tế là những điều anh biết là sự thực hay việc anh làm; nhận thức là những điều người khác nhìn nhận, bất chấp mọi chủ ý của anh. Vì thế người ta nói, nhận thức nằm trong mắt của người cảm thụ, và nếu không biết điều đó, anh vẫn có thể tạo ra một nhận thức khiến người khác cảm thấy bị xúc phạm.

Từ giờ trở đi, tôi muốn anh phải tự có trách nhiệm quản lý vấn đề nhận thức của bản thân. Nói cách khác, anh phải tinh tế khi tiếp xúc với người khác. Khi anh nói chuyện với một ai đó, đặc biệt là phụ nữ, hãy đảm bảo là anh sẽ nhìn thẳng vào mắt họ, thậm chí đối với những người cao hơn anh.

Đồng thời, đừng nhìn chằm chằm vào ngực họ trong bất cứ trường hợp nào – dù là đàn ông hay phụ nữ – để không ai có thể tố cáo anh về hành vi không phù hợp đó. Hợp lý chứ? [Vâng.]

Cuối cùng, như đã nói, tôi không có lý do gì để nghi ngờ về sự chân thành của anh. Tuy nhiên, tôi cũng rất tôn trọng những lời phàn nàn của người khác. Vì thế, tôi muốn anh cam kết rằng anh sẽ rất tỉnh táo với vấn đề nhận thức và quan trọng hơn, chúng ta sẽ không phải có cuộc nói chuyện nào như thế này nữa. Anh sẽ cam kết chứ Bill? [Vâng. Được.] Tuyệt. Cảm ơn anh vì đã giúp tôi giải quyết thách thức nhỏ này.

Vậy là, không cần phải tố cáo người khác vì những điều khó có thể được chứng minh khi xảy ra lần đầu tiên. Thay vào đó, bí quyết là giúp họ nhận thức được vấn đề mà bạn quan tâm. Trong hầu hết các trường hợp, phương án này được coi là tối ưu. Nếu trước kia họ thực sự không biết cách tiếp xúc với người khác, thì giờ họ đã biết. Và nếu trước đây họ nghĩ mình có thể tiếp tục hành vi xúc phạm quá đáng này bằng cách chối bỏ, giờ họ biết là bạn đã nắm được ý định của họ. Chúng ta có giải quyết mọi lời phàn nàn trong tương lai thông qua một biên bản kỷ luật, với nội dung kết thúc như sau:

Mặc dù chúng ta đã có buổi nói chuyện cụ thể vào (ngày, tháng) liên quan tới những lời phàn nàn từ phía các đồng nghiệp nữ rằng anh đã "liếc" ngực họ khi nói chuyện, và dù lúc đó anh đã cam đoan có trách nhiệm quản lý nhận thức của bản thân, nhưng gần đây vẫn tiếp tục có những lời phản ánh mới về hành vi này. Vì vậy, biên bản kỷ luật này mục đích nhằm làm rõ nếu anh tiếp tục hành vi được mô tả là nhìn liếc hoặc có hành vi xúc phạm nào khác ở nơi làm việc, anh sẽ bị sa thải ngay lập tức. Ngoài ra, hãy hiểu rằng đây là cơ hội cuối cùng của anh. Hiện tại vị trí của anh đang bị đe dọa. Vì vậy, anh phải đặc biệt chú ý.

Tình huống 53: Phát hiện quấy rối tình dục (quấy rối ngược)

Đào tạo về quấy rối tình dục quan trọng bởi rất nhiều lý do, đặc biệt đối với những mối nguy hại mà công ty của bạn có thể phải đối mặt nếu một người giám sát hành động vượt ngoài quy trình và phạm vi quản lý của mình. Mặc dù các công ty nhìn chung đều có trách nhiệm đối với các hành vi của nhân viên thông qua những khái niệm pháp lý như “trách nhiệm nghiêm ngặt” và “trách nhiệm liên đới”, các công ty, với tư cách là những công dân tập đoàn, về thực chất có thể giảm thiệt hại nếu thể hiện rằng mình đã hành động thích hợp và có trách nhiệm bằng cách huấn luyện và đào tạo các quản lý và giám sát của mình trong phạm vi giới hạn của luật.

Mặc dù vậy, các nhà quản lý có mặt tại những cuộc hội thảo về chủ đề quấy rối tình dục thường phàn nàn rằng đào tạo những vấn đề này ở nơi làm việc sẽ tạo ra một môi trường làm việc nghèo nàn khi mọi người không được là chính mình và lo lắng về lời khen tặng nhau với nỗi sợ hãi kiện tụng. Trên thực tế, các giám sát viên cần phải hiểu làm cách nào mà những lời buộc tội quấy rối tình dục có thể chống lại họ với tư cách cá nhân, tách rời khỏi công ty, nếu họ hành động vượt ngoài quy trình và phạm vi quản lý của mình.

Nhân viên đôi khi đưa ra các cáo buộc quấy rối tình dục khi họ cảm thấy mình sắp bị kỷ luật hoặc đuổi việc. Trong những trường hợp khác, các luật sư bên nguyên đại diện cho những nhân viên bị sa thải đang tìm cách mở rộng cáo buộc sa thải sai luật thành một ly “cocktail ba vị” bao gồm không chỉ là sa thải trái luật mà còn quấy rối và phân biệt.

Giải pháp

Giả sử một giám sát viên nữ (Charlotte) phàn nàn rằng cô ấy đang bị quấy rối bởi trưởng bộ phận của mình (Chuck). Trong quá trình điều tra, bạn đã khám phá ra rằng Charlotte cũng vậy nếu không muốn nói là còn phải chịu nhiều trách nhiệm hơn đối với các vấn đề về giới trong môi trường làm việc. Đặc biệt là, mặc dù phàn nàn rằng Chuck đã tham gia những cuộc thảo luận không thích đáng liên quan đến đời sống riêng tư của mình, bao gồm việc đùa bỡn về tư thế (quan hệ) ưa thích và những điều khác, Charlotte

cũng vậy thậm chí còn thường xuyên khởi xướng những trò đùa thiếu thích hợp tương tự.

Ngoài ra, sau khi tiến hành cuộc điều tra ban đầu của riêng mình, bạn biết được rằng hầu hết các nhân viên đều tin rằng cô ấy đang theo đuổi một mối quan hệ cá nhân với Chuck. Mặc dù Chuck có lỗi vì đã tham gia vào những cuộc thảo luận thiếu thích đáng, nhưng hầu hết các nhân viên đều cảm thấy rằng cô ấy đang chơi xỏ mình và thể hiện sự chú ý theo một cách thức thiếu thích hợp. Ngoài ra, các nhân viên thông báo với bạn rằng cô ấy đã quyến rũ và tán tỉnh Chuck từ lâu, ngay cả khi biết rằng anh ấy đã kết hôn.

Trong trường hợp như vậy, cuộc hội thoại của bạn với Charlotte có thể diễn ra như sau:

Charlotte, sau khi nghe được lời phàn nàn của chị về Chuck và những cuộc trò chuyện khiếm nhã của anh ấy về cuộc sống riêng tư của chị, chúng tôi đã tiến hành một cuộc điều tra riêng. Chuck thừa nhận mình đã tham gia những cuộc nói chuyện đó và cùng đưa ra những lời bình luận với chị, và chúng tôi đang tiến hành một động thái thích hợp với anh ta dựa trên những phát hiện đó.

Trong quá trình điều tra, chúng tôi đã phát hiện ra hai điều. Thứ nhất, với tư cách một người giám sát, chị đã khởi xướng, khuyến khích và tham gia các cuộc trao đổi nhạy cảm với cấp dưới của mình. Thứ hai, một số nhân viên có mặt trong những cuộc nói chuyện như vậy nói rằng chị đã khởi xướng rất nhiều chuyện đùa với Chuck và rằng, anh ta đã đáp lại những chuyện đó của chị.

Charlotte ạ, điều đó cũng xảy ra với những người mà chúng tôi trao đổi cùng, rằng chị tìm cách khiêu khích, thu hút chú ý một cách thiếu thích hợp và tán tỉnh anh ta, và giờ lại quay sang đổ lỗi cho anh ta vì những hành vi quấy rối tình dục tồn tại trong môi trường công sở.

Do đó, tôi sẽ ghi lại những điều đã nói với chị để xác nhận hai vấn đề. Một là, với tư cách công ty, chúng tôi mở cuộc điều tra làm rõ bất cứ cáo buộc quấy rối tình dục nào mà chị cảm thấy rằng có thể đang tồn tại ở đây. Thứ

hai, chúng tôi không thể bỏ qua bằng chứng là chị cũng có trách nhiệm trong hành vi không thể chấp nhận này. Theo đó, chị cũng sẽ nhận được một văn bản cảnh cáo vì những hành vi thiếu phù hợp nơi công sở.

Vì bạn đã đưa ra một văn bản cảnh cáo đối với Charlotte, hãy chắc chắn rằng bạn cũng sẽ đưa ra một văn bản cảnh cáo tương tự dành cho Chuck. Bạn sẽ không muốn có một bản ghi chép thể hiện rằng bạn chỉ kỷ luật cấp dưới đã đưa ra lời phàn nàn đầu tiên bởi vì chúng có thể gây ra sự trả đũa.

Văn bản cảnh cáo này chỉ ra rằng nếu anh còn tham gia những trò đùa bỡn như thế này thêm một lần nữa, dù là với nhân viên, cấp trên, hoặc bất cứ ai làm việc, trao đổi cùng, bao gồm khách hàng và đối tác hay nhà cung cấp, anh cũng sẽ bị sa thải ngay lập tức.

Trong trường hợp này, nếu nhân viên chỉ ra rằng Charlotte đóng vai trò chủ yếu trong vấn đề trên, bạn cũng hoàn toàn có thể kỷ luật cô ta như đã kỷ luật Chuck. Nó cũng sẽ bảo vệ công ty bạn nếu cô ấy đưa ra những cáo buộc tương tự trong tương lai. Hãy nhớ rằng, nếu không có một "quả cầu thủy tinh", bạn sẽ không thể biết được rằng ai đang nói toàn bộ sự thật. Trên thực tế, bản thân "sự thật" cũng tương đối và thường được nhìn nhận dưới con mắt của những người chứng kiến. Vì vậy, đơn giản hãy để cho kết quả điều tra của bạn dẫn đường mà không có những đánh giá chủ quan của cá nhân. Chuck đã hành xử thiếu phù hợp, và đã nhận được văn bản kỷ luật chính thức, Charlotte rõ ràng cũng hành xử không hợp lý, và cô ấy cũng ở trong tình huống tương tự như Chuck.

Liệu Charlotte có thể cáo buộc rằng chuyện này đã được giải quyết thiếu công bằng và theo kiểu "ăn miếng trả miếng" vì cô ấy đã đưa ra những lời phàn nàn? Tất nhiên Charlotte có thể làm như vậy, nhưng bạn, với tư cách là bên thứ ba điều tra vấn đề này, hãy dựa trên các ý kiến của nhân viên, nhân chứng và theo sát những chỉ dẫn đó một cách hợp lý. Cũng rất tốt nếu bạn ghi chép lại sự việc bởi nó sẽ cung cấp cho công ty bạn sự bảo vệ đáng kể nếu Charlotte đưa ra những cáo buộc trả đũa trong tương lai.

9. KỸ NĂNG GIAO TIẾP KÉM

Người ta cho rằng giao tiếp là kỹ năng quan trọng nhất giúp nhân viên thăng tiến trong nghề nghiệp. Nhiều cuộc nghiên cứu đã chỉ ra là giám đốc luôn coi trọng kỹ năng giao tiếp của nhân viên hơn tất thảy những kỹ năng khác để đảm bảo cho sự thăng tiến trong tương lai mà không bị gián đoạn nhiều. Tuy nhiên, khi nói đến vấn đề giao tiếp người ta chỉ quan tâm tới cách mọi người diễn đạt như thế nào. Cụ thể hơn, đó chính là vấn đề về nhận thức và hiểu biết nhằm gây được sự chú ý của các nhà lãnh đạo cấp cao, để họ thấy được sự khác biệt đáng ngạc nhiên của cá nhân so với tập thể.

Nhưng, song song đó luôn tồn tại một vấn đề đáng quan ngại liên quan tới khả năng giao tiếp. Hãy xem xét ví dụ sau đây:

Giả sử bạn là phó giám đốc kinh doanh trong công ty, và John, giám đốc kinh doanh, phàn nàn về năng suất lao động của nhân viên kế toán, Stephanie. John nói với bạn rằng Stephanie không đạt được tiêu chuẩn về doanh thu, và gần đây có biểu hiện tâm lý tách mình ra khỏi các thành viên còn lại trong nhóm. Bạn và John nhất trí về một biên bản kỷ luật và cả hai sẽ sớm xem xét vấn đề này. Tuy nhiên, John muốn suy nghĩ kỹ hơn trước khi đưa ra bất cứ hành động chính thức nào.

Thật ngạc nhiên, Stephanie đến gặp bạn mà không báo trước. Cô ấy nói rằng mình không thích cách lãnh đạo của John và cảm thấy dường như John phân biệt đối xử với nhân viên nữ so với nhân viên nam, có chút nam tính thái quá, và thể hiện hành vi quấy rối.

Trước khi Stephanie tiếp tục, liệu bạn (a) nói với cô ấy rằng John đã đến gặp bạn để phàn nàn về năng suất làm việc của cô ấy hay (b) không nói gì về vấn đề năng suất làm việc và lắng nghe những lời phàn nàn của Stephanie bởi cả hai vấn đề này không liên quan gì đến nhau?

Thú vị là, nhiều người sẽ chọn câu trả lời là (b), nhưng trên thực tế (a) mới là lựa chọn đúng đắn. Bởi vì điều cần chú ý khi gặp gỡ nhân viên phàn nàn thường là thời gian và trung thực đi thẳng vào vấn đề. Nếu bạn không nói

với Staphanie rằng John đã phàn nàn về năng suất lao động của cô ấy, bạn đang hướng công ty tới khả năng buộc tội trả đũa nếu John (hợp pháp) muốn cho Staphanie một biên bản kỷ luật vì năng suất lao động của cô ấy sau khi Staphanie có những lời phàn nàn đầu tiên về hành vi của John.

Rốt cuộc điều bạn tạo ra liên quan tới việc một nhân viên nữ đến với bạn (phòng nhân sự hoặc cố vấn luật pháp của công ty) với thiện ý, vài ngày sau đó chỉ nhận được một biên bản kỷ luật. Vụ đó có thể được coi là hành động trả đũa thậm chí đối với cả những người bình thường, vì vậy bạn có thể hình dung cách nhìn nhận của luật sư bên nguyên về vấn đề này là như thế nào.

Trên thực tế, tình trạng cấp dưới chủ động tấn công khi họ cảm thấy mình sắp bị phạt không phải hiếm. Là một giám đốc, cách bạn xử lý những lời phàn nàn có thể tác động lớn tới công ty. Và bạn sẽ ngạc nhiên khi thấy một nhân viên công kích phủ đầu là như thế nào. Đôi khi, lời phàn nàn tái diễn sau hơn một năm khi nhân viên cố gắng tách mình khỏi mối nguy hại bằng việc công kích trước và hy vọng công ty sẽ miễn trừ các hình thức kỷ luật hoặc những hậu quả khác đối với họ.

Đó là tất cả những yếu tố liên quan tới kỹ năng giao tiếp. Mọi nhân viên đều phải có kỹ năng giao tiếp hiệu quả. Hãy nhớ rằng giao tiếp không đơn thuần là cách ai đó nói hay nghe; mà là cách cung cấp thông tin liên tục cho người chủ và không làm họ cảm thấy bị mù mờ do không được thông báo về chuyển biến trong kế hoạch nào đó. Quan trọng nhất, giao tiếp cần phải được thực hiện qua việc ghi chép mà bạn có thể coi đó là những bằng chứng trong ví dụ trên. Chương này sẽ cung cấp cho bạn các cuộc hội thoại giúp bạn chỉ bảo cho cấp dưới của mình về những vấn đề quan trọng trong giao tiếp.

Tình huống 54: Chuyện phiếm, tán gẫu, và hớt lẻo

Tán gẫu thường tạo ra những tin đồn vô căn cứ; những kẻ buôn chuyện duy trì điều đó, thiếu căn cứ xác đáng hoặc có khả năng phá hoại thanh danh hoặc làm tổn thương tinh thần của người khác. Và những kẻ hớt lẻo cũng

chỉ là những kẻ hớt lẻo mà thôi, và hầu hết chúng ta đều nhận thức được rằng trò tán gẫu là hoàn toàn sai lầm.

Nhưng những hành vi này diễn ra khắp nơi quanh chúng ta với nhiều mức độ, nhưng gần như chẳng có điều gì ở nơi làm việc có thể phá hoại đạo đức và lòng tin đối với nhân viên hơn "tin vịt" vẫn chưa được chấn chỉnh. Những người tung tin đồn vô căn cứ và những người tán gẫu về các vấn đề, phong cách làm việc và những chuyện riêng tư của đồng nghiệp hay của cấp trên càng tăng thêm kịch tính của vấn đề. Họ hành động như một con sâu trong quả táo, chậm rãi đục khoét thiện chí và sự tôn trọng, những yếu tố tạo nên niềm tin và tình đoàn kết bền chặt.

Giải pháp

Việc hỏi Pete, nạn nhân của một tin đồn rằng anh ấy nghi ngờ ai đã đồn đoán xung quanh cuộc sống riêng tư của mình không thể là giải pháp cho vấn đề. Nếu ai đó không tự thừa nhận tin đồn này, bạn gần như không thể đổ lỗi cho họ. Tuy nhiên, điều quan trọng là cách chúng ta giải quyết vấn đề này cùng nhân viên của mình:

Mọi người, tôi đã đề nghị Pete tham gia buổi họp này vì có một tin đồn đang lan rộng liên quan tới cuộc sống riêng của anh ấy. Tôi không biết ai đã tạo ra tin đồn này, và nếu bất cứ ai trong số bạn muốn nói chuyện riêng với tôi sau cuộc họp này, liên quan tới việc phát sinh hay truyền bá tin đồn trên, tôi rất sẵn lòng lắng nghe những giãi bày đó.

Còn bây giờ, tôi muốn tất cả các bạn biết vấn đề đó đã gây ra sự tổn thương như thế nào. Chúng ta là một nhóm, và bất cứ ai làm nảy sinh các vấn đề tương tự chống lại một thành viên trong nhóm thì nghĩa là họ đang chống lại tất cả mọi người. Cá nhân tôi sẽ vô cùng đau lòng nếu ai đó tạo ra và lan truyền những tin đồn về đời tư của mình, điều chẳng mấy liên quan hoặc không liên quan gì tới năng suất lao động của tôi.

Bất kể tin đồn đó có chân thực hay không thì đó chẳng phải là vấn đề, đơn giản đó không phải là trách nhiệm của chúng ta. Chúng ta đang nói về sự tôn trọng – sự tôn trọng đối với mỗi người, đối với cá nhân, và đối với tập thể.

Vì vậy, để tôi nói rõ hơn vấn đề này: hy vọng rằng sẽ không còn ai tham gia việc hủy hoại nhân cách hoặc các hành động bôi nhọ công khai này nữa. Tôi cũng hy vọng mọi người trong phòng sẽ ngăn chặn người khác tung tin đồn về bản chất của một ai đó. Tóm lại, nếu các bạn không có gì hay ho để nói, thì tốt nhất đừng nói gì cả. Liệu tôi có thể có được sự đồng thuận và cam kết của các bạn từ giờ trở đi hay không? [Có.]

Pete, thay mặt toàn đội, tôi rất xin lỗi về những điều có thể làm tổn thương hay xúc phạm tới anh. Chúng tôi cam kết với anh sẽ ngăn chặn sự lan truyền của hành vi này trong tương lai. Một lần nữa, tôi chân thành xin lỗi.

Đối với những tin đồn công kích nhân cách, những thách thức cá nhân hoặc các vấn đề của ai đó, hành động tốt nhất luôn là tìm hướng giải quyết tin đồn công khai với tập thể trước sự có mặt của nạn nhân và xin lỗi vì vấn đề nhận thức gây ra do sự thiếu tôn trọng của các thành viên khác như thế này.

Bạn sẽ làm gì nếu "bắt tận tay day tận mặt" kẻ tung tin đồn? Trong những trường hợp như vậy, bạn cần phải xử lý cứng rắn và ngay lập tức.

Justin, kết quả hành động của anh là Joan đã trở thành nạn nhân của những lời chế nhạo cay nghiệt tại công ty. Và như anh có thể tưởng tượng, cô ấy đã xấu hổ và bị bẽ mặt vì những điều mà cô ấy thật sự không liên quan. Điều đó làm cho tôi cảm thấy vô cùng thất vọng bởi sự thiếu nhạy cảm và cẩn trọng của anh.

Lúc này, anh đang gặp một vấn đề về nhận thức. Nó tồn tại dưới dạng "ngồi lê đôi mách" và tung "tin vịt", điều đó biến môi trường làm việc của chúng ta trở nên thật kinh khủng. Và tôi buộc anh từ giờ phải hoàn toàn có trách nhiệm đối với việc quản lý vấn đề nhận thức này.

Tôi nghĩ có lẽ cần phải đưa ra một lời xin lỗi, và tôi sẽ để anh quyết định. Còn bây giờ, tôi muốn anh hãy nghĩ về những hành động của mình và cách mà anh có lẽ đã vô ý khiến ai đó mang tiếng xấu trong con mắt của nhiều đồng nghiệp. Điều đó thật đáng buồn, Justin, và tôi muốn anh biết rằng tôi đang xem xét vấn đề này như một lỗi vi phạm cần xử lý bằng văn bản. Ngay lúc này, tôi muốn anh cam kết rằng chúng ta sẽ không phải có thêm

buổi nói chuyện nào như thế này nữa và nếu nó diễn ra, sẽ có hình thức kỷ luật nặng hơn, trong đó có thể bao gồm cả việc cho nghỉ việc ngay lập tức. Chúng ta nhất trí với điều đó chứ? [Vâng, tôi xin lỗi.]

Như vậy bạn thực sự đã khuyến cáo Justin, nhưng lãnh đạo vị tha có thể là việc nghĩ cho người khác trước khi nghĩ cho bản thân, nhưng đó chắc chắn không phải là sự dung túng! Các hành động o ép tinh thần như thế này phải chịu một hình thức xử lý thích đáng. Và hãy lưu ý sử dụng "phương pháp tội lỗi" (thay vì "phương pháp tức giận") trong cách xử lý của bạn: "Tôi thực sự muốn anh hãy nghĩ tới vấn đề này và cách mà anh có lẽ đã vô tình làm cho ai đó mang tiếng xấu trong con mắt của đồng nghiệp." Phương pháp này sẽ buộc nhân viên phải suy nghĩ về lỗi lầm mà mình gây ra và chịu trách nhiệm đối với những hành động của bản thân.

Cuối cùng, chúng ta cần giải quyết nạn hớt lẻo. Bạn thường thấy kiểu hớt lẻo như "Có lẽ đó không phải là chuyện của mình, nên nếu cậu cảm thấy mình không nên chia sẻ điều đó thì cứ ngắt lời nhé, nhưng…" Với cách khơi mào như thế này, họ sẽ thổ lộ toàn bộ chi tiết sự việc thường tạo tiếng xấu cho đồng nghiệp. Và khi gặp một người hớt lẻo đang tin rằng có thể "lôi cuốn bạn", hãy dừng ngay họ lại.

Rachel, tôi hiểu việc chị tin rằng tôi cần biết những điều này, đặc biệt là những sự việc diễn ra ngoài văn phòng làm việc của tôi hoặc khi tôi không có mặt ở công ty. Cảm ơn vì chị luôn cố gắng thông tin cho tôi mọi việc đang diễn ra. Nhưng có một vấn đề lớn hơn, tôi muốn nhắc nhở chị, đó là vấn đề đạo đức dựa trên các nguyên tắc.

Không phải là không cảm kích, nhưng tôi không nghĩ chị nên chia sẻ với tôi những thông tin liên quan đến Suzie. Đừng hiểu lầm tôi: Nếu chị chứng kiến ai đó ăn cắp hoặc bị quấy rối, hãy thông báo ngay cho tôi. Nhưng đó là những vi phạm quy tắc ứng xử có thể gây hậu quả nghiêm trọng đối với công ty. Còn đối với những vấn đề về năng suất lao động, tôi nghĩ chị không nên làm vậy.

Đầu tiên, tôi cũng có thể tự mình tìm hiểu những thông tin đó từ trước. Thứ hai, việc làm thế này có thể gán cho chị cái mác hóng hớt hoặc hớt lẻo và

rồi chẳng sớm thì muộn, đồng nghiệp sẽ không còn tin tưởng chị nữa. Điều đó sẽ mang tới thiệt hại lâu dài cho phòng chúng ta. Chị đã hiểu tại sao đôi khi giữ kín một số thông tin kiểu này về lâu dài sẽ tốt cho cả chị và cho cả phòng chứ?

Những vấn đề này đôi khi trở thành lối mòn. Và thường là người đưa chuyện gần như không lường trước được những thiệt hại. Dù vậy, nếu không điều chỉnh hoặc xử phạt, chúng có thể hủy hoại tinh thần tập thể hơn bất cứ hành vi nào khác. Hãy trực diện, cởi mở, không ngần ngại trong việc giải quyết những tác nhân âm thầm đó. Tập thể sẽ giúp đỡ, cấp dưới sẽ tôn trọng và cảm kích bạn, và những người vi phạm sẽ biết được lỗi lầm trước khi để chúng hủy hoại sự nghiệp của mình.

Tình huống 55: Than vãn và phàn nàn

Không may thay, những kẻ than vãn và phàn nàn rất phổ biến nơi công sở. Nhìn chung, những người bất mãn thường than vãn với những ai hùa theo vấn đề của họ. Đôi khi đó chỉ là một cuộc trò chuyện vẩn vơ; lúc khác lại nhằm biểu lộ sự tức giận và oán trách đối với cách hành xử của người khác trong khi người than vãn về góc độ nào đó là nạn nhân hết lần này đến này khác. Dù nguyên nhân là gì chăng nữa, hầu hết mọi giám đốc đều đơn giản muốn chấm dứt vấn nạn đó. Và cách duy nhất là trong mọi trường hợp đều phải truyền tải rõ ràng và khéo léo thông điệp trên tới những đồng nghiệp luôn tỏ ra bất mãn.

Đây cũng chỉ là một vấn đề mà bạn có thể giải quyết được bằng sự thẳng thắn và tự tin. Đó là nhóm của bạn, và đôi khi không khó trong việc tạo ra những thay đổi trong cách hành xử của một nhân viên, bởi đó đơn giản là nhóm của bạn. Không có cách gì khác ngoài việc nhắc nhở nhân viên về cách quản lý vấn đề nhận thức của họ. Nhưng chúng ta không phải đang tìm cách thay đổi nhân cách con người – mà chỉ là thay đổi hành vi và thái độ của họ ở nơi làm việc mà thôi.

Giải pháp

Hãy thử giải pháp này khi bạn phải đối mặt với những người hay phàn nàn:

Marianne, chúng ta cần nói chuyện với nhau. Tôi cần chia sẻ với chị những giới hạn mang tính cá nhân, và thẳng thắn mà nói, điều đó sẽ làm chị buồn phiền. Tôi không biết đã có ai nói với chị điều này trước đây chưa, nhưng từ quan điểm của một giám sát viên, tôi muốn nói rằng cách giao tiếp của chị ở góc độ nào đó thật cay độc và phản cảm. Chị có thể không nhận ra rằng mình có xu hướng than vãn và phàn nàn quá nhiều.

Khi tôi nói với toàn bộ nhân viên, chúng ta sẽ nâng cấp Windows XP lên Windows Vista, chị lập tức thách thức lời tuyên bố của tôi trước khi tôi có thể nói hết những suy nghĩ của mình. Chị than vãn, nói về sự yêu thích dành cho Windows XP và không muốn nâng cấp lên hệ điều hành mới. Chị nói là tất cả chúng ta đều thành thạo XP và việc nâng cấp lên hệ điều hành mới sẽ gây phiền hà đáng kể cho chúng ta, và chị nói trước toàn nhóm rằng mình sẽ là người cuối cùng chuyển đổi.

Tôi không chắc liệu chị có nhận ra rằng biểu hiện không hài lòng và thất vọng công khai của chị được các thành viên khác lĩnh hội theo hướng tiêu cực hay chưa, nhưng tôi ở đây để nói cho chị thực tế như vậy. Nếu chị để tôi nói hết câu, chắc chắn toàn thể công ty sẽ dễ dàng thông qua việc nâng cấp và mọi người sẽ được đào tạo hoàn chỉnh. Tuy nhiên, tôi không hề yêu cầu mọi người phải ủng hộ hay nói lên cảm nhận của mình về việc này – mà chỉ thông báo về hướng đi mới dự kiến của chúng ta. Bằng việc chặn lời và bày tỏ sự thất vọng của mình, chị đã làm tôi thấy căng thẳng và không thoải mái, và tôi chắc rằng sau lời bình luận của chị, các thành viên khác trong phòng cũng cảm thấy không thoải mái.

Hãy để tôi giải thích với chị, Marianne. Mọi người điều phải có trách nhiệm quản lý nhận thức của bản thân. Ý của tôi là người khác không nhất thiết cần biết toàn bộ sự thật về những điều hiển nhiên, và không ai có thể biết hết suy nghĩ của người khác. Nhưng vấn đề nhận thức chị đưa ra sẽ tạo ấn tượng chị là ai dựa trên lời nói cụ thể hoặc qua hệ thống sự kiện.

Có câu, nhận thức chuyển thành hiện thực chỉ khi được chứng minh, và nếu người khác coi chị là kiểu người bất mãn hay xếp chị vào nhóm hay lải nhải phàn nàn, lúc đó hiệu quả làm việc và cơ hội thăng tiến trong nghề nghiệp của chị sẽ bị ảnh hưởng nghiêm trọng.

Một lần nữa, tôi không có ý làm tổn thương chị, nhưng tôi cần chị suy nghĩ về điều đó. Câu hỏi lớn để chị cân nhắc đó là, chị là ai trước những chuyển biến đôi khi ảnh hưởng tới chúng ta ở nơi công sở và chị muốn người khác nghĩ về mình như thế nào? Chị có thể là một thành viên tích cực, cởi mở và xây dựng, luôn sẵn sàng hỗ trợ khi nảy sinh thử thách, hay chị có thể là người tiêu cực, khép kín, hay phàn nàn, luôn đối nghịch với những chuyển biến, công khai tỏ thái độ tiêu cực trước những khó khăn ban đầu.

Điều đó phụ thuộc vào chị. Vì sự nghiệp và cuộc sống của mình, chị phải tự xác định xem mình là ai. Nếu chị không biết ở công ty, mình tạo ra ấn tượng như thế nào, cuộc nói chuyện này sẽ nhắc nhở chị về cách nhìn nhận của người khác đối với chị. Mặt khác, nếu chị nhận thức và cảm thấy mình có quyền biểu lộ sự thất vọng khi thấy cần lên tiếng, thì Marianne ạ, chị đừng làm vậy.

Là trưởng nhóm, tôi cần cho chị biết những bình luận tiêu cực sẽ làm băng hoại đạo đức, và tôi không thể để điều đó diễn ra thêm nữa. Tôi muốn chị suy nghĩ kỹ điều này. Ngày mai, hãy đến gặp tôi và cho tôi biết quyết định của chị. Tôi ở đây để giúp đỡ, chỉ đạo và giải thích cho các nhân viên trong sự nghiệp của họ, và tôi cũng không phải nâng niu chiều chuộng bất cứ ai. Tôi cũng đặt ra yêu cầu đối với chị như với tất cả những người khác, và khi gặp nhau vào ngày mai, tôi hy vọng chị sẽ đồng ý và hợp tác giải quyết vấn đề.

Chị sẽ suy nghĩ nghiêm túc về vấn đề này và gặp tôi vào ngày mai để thảo luận một số giải pháp cho vấn đề này chứ? [Vâng.] Tốt. Vậy hẹn gặp lại chị vào ngày mai.

Bạn đã định hướng cho nhân viên nâng cao yêu cầu đối với bản thân. Bạn không hề kết tội hay cho rằng cô ấy có thể chưa nhận thức được ấn tượng cố ấy tạo ra cho người khác là như thế nào. Tuy nhiên, chắc chắn bạn đã truyền tải được yêu cầu của mình khi buộc nhân viên phải có trách nhiệm chấp hành các quy chuẩn chung giống người khác, đó là biện pháp hướng dẫn và tư vấn bạn. Cô ấy sẽ biết ơn bạn. Bất cứ vụ than vãn tức thì nào cũng có thể chịu hình thức kỷ luật bằng văn bản hoặc cảnh báo bằng một phiếu quyết định.

Tình huống 56: Một nhân viên dưới quyền quản lý khác đề nghị nói chuyện bí mật với bạn

Hãy thận trọng khi nhân viên dưới quyền người quản lý khác muốn nói chuyện bí mật với bạn. Một lần nữa, giao tiếp có quá nhiều vấn đề liên quan tới sự việc đang diễn ra, và nhiều nhà quản lý có ý tốt lại vô tình đẩy mình vào tình huống khó khăn, dốc toàn lực cố gắng giúp đỡ nhân viên tiếp xúc.

Là người quản lý, bạn phải biết được "cuộc tấn công phủ đầu". Khi nói tới các vấn đề và các vụ kiện tụng về mối quan hệ đối với nhân viên, bên tố cáo thường là bên có lợi thế vì dù không có lý do nào khác, họ cũng chủ động nắm đằng chuôi. Chẳng hạn, một trợ lý cảm thấy mình chuẩn bị bị kỷ luật hoặc bị chấm dứt hợp đồng có thể sẽ chủ động gặp phòng nhân sự và đưa ra cáo buộc người quản lý vì tội phân biệt đối xử hoặc quấy rối. Cách này, theo như lập luận của nhân viên đó, có thể tạo ra một bức màn bảo vệ họ khỏi bị kỷ luật do hiện tại họ đang đặt ra khả năng về một cáo buộc trả đũa.

Người quản lý bí mật hứa hẹn với một nhân viên của người quản lý khác có thể vô tình bị rơi vào cái bẫy này khi cho phép vụ việc đó diễn ra, làm hủy hoại uy tín của công ty. Ví dụ, nếu một nhân viên nói chuyện với bạn – Quản lý B, về cách hành xử có vấn đề của người quản lý trực tiếp của họ – Quản lý A, và bạn đồng ý bí mật giữ thông tin này, lúc đó, dưới con mắt pháp luật, toàn thể công ty đã chính thức được thông báo về lời phàn nàn đó.

Việc bạn giữ bí mật thông tin đó sẽ ngăn cản công ty đưa ra cách xử lý phù hợp, và khi đó bạn sẽ phải chịu hoàn toàn trách nhiệm trong vụ kiện tụng này. Suy cho cùng, trong những trường hợp như thế này, bạn có thể bị coi là "tắc trách". Luật sư của công ty sẽ lập luận rằng bạn (a) biết và (b) có lẽ nên biết trách nhiệm công khai lời phàn nàn của nhân viên. Việc phản bác với luận cứ rằng bạn chỉ cố gắng giúp đỡ bằng cách làm theo yêu cầu giữ bí mật của nhân viên là không được chấp nhận, và quan trọng hơn, không thể bào chữa nổi. Đây hoàn toàn là một cái bẫy mà bạn tự lao vào.

Giải pháp

Đầu tiên, bạn nên xử lý như thế nào đối với yêu cầu giữ bí mật thông tin từ phía cấp dưới của một người quản lý? Trong hầu hết các tình huống, bạn có thể xử lý như sau:

Jose, bất cứ khi nào một nhân viên của người quản lý khác yêu cầu gặp tôi bí mật hoặc không chính thức, tôi sẽ rất cảnh giác. Anh cần biết rằng sẽ không phù hợp khi tôi gặp nhân viên của nhà quản lý khác khi họ muốn phàn nàn về cách quản lý. Trong những trường hợp như vậy, trách nhiệm của tôi là buộc nhân viên phải nói chuyện trực tiếp với người quản lý của anh ta, hoặc nếu thấy không thoải mái, thì trao đổi trục tiếp với cấp trên của người quản lý (trưởng phòng).

Vì vậy, trước khi anh bày tỏ với tôi những mối quan ngại của mình, tôi muốn khẳng định rằng nếu những điều anh sắp nói liên quan đến mối quan hệ của anh với người quản lý trực tiếp của mình hoặc vấn đề về phân biệt đối xử, quấy rối hoặc bạo lực trong công ty, anh không thể thỉnh cầu tôi phải giữ bí mật. Tôi có nghĩa vụ công khai vấn đề này với cấp trên hoặc phòng nhân sự.

Nếu bạn cảm thấy mình thật lạnh lùng khi quay lưng lại với một nhân viên đang gặp khó khăn, hãy nhớ rằng bạn có thể hỗ trợ họ theo những cách khác. Ví dụ, trong trường hợp quấy rối, bạn nên khích lệ nhân viên tới gặp phòng nhân sự và có thể đi cùng để anh ấy cảm giác như mình đang có một đồng minh bên cạnh. Đó là một cách chu đáo vẹn toàn với nỗ lực tối đa của bạn trong khi vẫn tuân thủ được các quy tắc và thông lệ của công ty.

Thứ hai, nếu không biết được bản chất vấn đề, bạn có thể đưa cho nhân viên đó cuốn Chương Trình Hỗ trợ Nhân viên (EAP). Nếu công ty của bạn có các dịch vụ cung cấp Chương trình hỗ trợ nhân viên, thì họ có thể giúp giải quyết bí mật các mối lo ngại của nhân viên đồng thời cung cấp cho các nhân viên đó những hướng đi phù hợp nhằm giải quyết vấn đề mình đang gặp phải. Sự giúp đỡ, hỗ trợ tinh thần đối với vấn đề nghiện ma túy, cũng như các hướng dẫn về tài chính thường thuộc các dịch vụ EAP.

Cuối cùng, nếu nhân viên nói rằng vấn đề không liên quan tới người quản lý trực tiếp của anh ta hay bất cứ kiểu mâu thuẫn lợi ích nào, chắc chắn điều bạn sẽ làm là “lắng nghe” để xem anh ta muốn nói gì. Ví dụ, nếu cá nhân đó khẳng định rằng anh ta đơn giản cần tới lời khuyên nghề nghiệp từ bạn, lúc này bạn có thể muốn dốc hết bầu tâm sự với anh ta. Nhưng, thậm chí trong trường hợp vô hại đó, bạn cũng nên thận trọng: Việc bạn gặp gỡ bí mật nhân viên của một người quản lý khác đang tạo ra một vấn đề nhận thức và có thể làm tổn thương bạn trước cuộc tấn công “Nhà quản lý đã nói với tôi như vậy”.

Diễn biến như sau: Nếu bạn gặp một nhân viên ở bộ phận khác sắp bị kỷ luật hoặc thôi việc, thì hãy cảnh giác với khả năng bạn sẽ bị gắn với một vấn đề chủ quan nào đó khi bạn gặp riêng nhân viên kia. Đó là cách tốt nhất để tránh được nguy cơ trên. Rốt cuộc, bạn không thể tự bào chữa cho bản thân nếu ai đó nói rằng, “Tôi ở trong phòng làm việc của Paul – chỉ có hai chúng tôi – khi anh ấy nói với tôi rằng công việc tôi vẫn an toàn và sếp của tôi sắp nghỉ việc.”

Bạn nghĩ chuyện sẽ diễn ra như thế nào khi họ mời nhân viên đó vào và thông báo với anh ta rằng anh ta sẽ bị chấm dứt hợp đồng lao động vì không đáp ứng được các quy tắc đã được ghi trong biên bản kỷ luật trước đó? Sẽ có một cuộc điều tra để tìm hiểu Paul Falcone thực sự đã nói gì trong cuộc họp kín kia: Làm cách nào Paul biết được sếp của nhân viên này sẽ bị sa thải? Tại sao Paul lại bảo đảm an toàn nghề nghiệp cho một ai đó – anh ta không thể làm vậy. Paul còn nói gì với nhân viên nữa không?

Và đó là những nghi vấn nảy sinh ngay sau khi chấm dứt hợp đồng lao động. Hãy nhớ rằng là người quản lý, bạn luôn muốn một cuộc đối thoại rõ ràng, biên bản minh bạch với những hậu quả thành văn, và một cuộc gặp gỡ khi chấm dứt hợp đồng lao động, những cách thức nâng cao giá trị của cá nhân vi phạm và có được sự tôn trọng của họ. Điều bạn không muốn đó chính là vở kịch, các cáo buộc kiểu anh nói – tôi nói, và những ý kiến mập mờ khác.

Điều đó sẽ không công bằng với bạn và không tốt cho công ty. Thực tế, đây chính là điểm mà luật sư bên nguyên nhắm tới. Đối với những trường

hợp như thế này, bí quyết là: Đừng quá tốt! Hãy bảo vệ chính bạn và công ty bằng cách tránh vấn đề nhận thức trong đó một cuộc nói chuyện riêng tư có thể giúp nhân viên gắn cho bạn những điều bạn chưa từng nói. Hãy nhớ rằng trong giao tiếp, đôi khi điều không được nói ra có thể vang hơn nhiều so với điều được nói. Hãy nhạy cảm với những lúc mà sự quan tâm và lo lắng của bạn có thể bị lạm dụng nhằm chống lại chính bạn và công ty của bạn.

Tình huống 57: Kỹ năng lắng nghe hạn chế

Đôi khi, chúng ta lơ đễnh và không thật chú ý tới những vấn đề công việc hiện tại. Nhưng khi chúng ta hiểu lầm, hiểu sai vấn đề hoặc cắt ngang lời người khác mà không để cho họ nói hết, nguyên nhân có thể là do kỹ năng lắng nghe hạn chế.

Giao tiếp là con đường hai chiều: Không chỉ đưa ra thông tin, mà còn là thu nhận và tiêu hóa thông tin mới, thúc đẩy bước tiếp theo trong tiến trình công việc. Một người có kỹ năng nghe hạn chế có thể sẽ không chú tâm tới những chi tiết cần thiết để hoàn thành công việc hoặc đơn giản là không đủ kiên nhẫn chờ người khác nói hết suy nghĩ của mình.

Giải pháp

Nếu ai đó lơ đễnh trong các cuộc họp hoặc đặt ra các câu hỏi về một điều gì đó vừa mới được nói trước đó hai phút, nên đưa họ trở lại quỹ đạo và tập trung chú ý vào vấn đề.

Joe, tôi lo ngại về một phần quan trọng trong kỹ năng giao tiếp của anh – đó chính là khả năng lắng nghe chủ động. Đôi lúc anh như đang ở đâu đâu trong các buổi họp nhân viên vậy. Tôi không biết phải mô tả việc đó như thế nào ngoài cụm từ “tâm hồn treo ngược cành cây”.

Anh không bị phạt hay xử lý gì cả. Chỉ là tôi muốn anh hãy tập trung bởi đây rõ ràng là cách giúp anh thăng tiến trong công việc. Mặc dù đó không chỉ là vấn đề nhận thức, nhưng thông qua những câu hỏi anh đặt ra thì tôi có thể khẳng định anh hoặc là không nghe hoặc là không hiểu được các phần trong cuộc họp trước đó. Ví dụ, trong cuộc họp sáng nay của chúng

ta, anh hỏi khi nào đến kỳ báo cáo hàng quý và ai sẽ chịu trách nhiệm. Điều đó khiến mọi người vô cùng ngạc nhiên bởi chúng ta vừa mới khẳng định thời hạn của báo cáo đó là vào thứ Sáu và Tina sẽ đảm trách thực hiện.

Anh cũng nhận thấy đó là một vấn đề chứ? [Vâng, đó là một vấn đề nhưng không đến mức như vậy.] Được rồi, hãy nói xem chúng ta có thể làm gì để thực hiện nó tốt hơn.

Anh có cho rằng mình là một người học nghe, nhìn hay cảm nhận? [Tôi nghĩ hầu như là nhìn.] Vậy hãy bắt đầu từ đó. Tôi sẽ yêu cầu anh ghi biên bản chính thức trong cuộc họp lần tới của chúng ta. Tôi biết trước đây chúng ta chưa từng viết biên bản, nhưng nhìn chung đó là một ý kiến tốt và sẽ giúp anh tập trung vào những vấn đề chi tiết. Anh có đồng ý và cảm thấy đây là một ý kiến tốt chứ? [Vâng, có ạ.]

Được rồi, tôi cũng sẽ đặt anh vào vai trò người chỉ đạo cuộc họp thường xuyên hơn. Tôi muốn anh hãy chỉ đạo các cuộc họp của chúng ta và đưa ra định hướng phù hợp cho mọi vấn đề.

Cuối cùng, tôi muốn anh hãy nghĩ tới những điều khác chúng ta có thể làm để nâng cao kỹ năng nghe của anh. Anh có gợi ý gì không, và tôi sẽ giúp anh nếu có thể.

Đó là một cách hay để đạt được mục đích của bạn mà không khiến nhân viên xấu hổ hay đặt nghi vấn về năng lực trí tuệ của họ. Nhưng bạn sẽ làm gì nếu thói quen nghe hạn chế nảy sinh từ việc ngắt lời người khác và không cho họ bày tỏ hết suy nghĩ của mình? Trong những trường hợp như vậy, lời giáo huấn của bạn có thể là:

Joe, tôi lo ngại về một phần quan trọng trong kỹ năng giao tiếp của anh – đó chính là khả năng chủ động lắng nghe. Anh có xu hướng ngắt lời người khác trước khi họ bày tỏ hết suy nghĩ của mình. Như vậy, có vẻ anh không chủ động lắng nghe hoặc cho phép mình được hưởng lợi từ việc chỉ phải bổ sung thêm thông tin hoàn chỉnh trước khi chia sẻ quan điểm của mình.

Người ta nói rằng, bạn có thể rõ hơn về khả năng hay năng lực của một người thông qua câu hỏi anh ta đặt ra chứ không phải qua lời phát biểu của

anh ta. Và tôi tin đó là đúng. Những câu hỏi sắc sảo sẽ cho thấy trí thông minh, sự thận trọng, sáng suốt và khách quan. Tuy nhiên, khi ai đó nhảy vào kết luận quá sớm hoặc hoàn thành các ý kiến của người khác giúp họ, điều đó cho thấy cá nhân này thiếu trưởng thành trong nghề nghiệp. Về bản chất, cá nhân đó không chứng minh được khả năng tự kiềm chế và tự giác cần thiết để đảm bảo một sân chơi cởi mở và bình đẳng mà ở đó suy nghĩ của người khác có giá trị. Những trường hợp nhất định đó cũng có thể được xem là sự tự phụ hoặc hạ thấp bản thân.

Anh cũng thấy được đó là vấn đề chứ? [Vâng, đúng là đôi khi tôi như vậy, nhưng tôi không nghĩ đó là một vấn đề đáng chú ý.] Được rồi, vậy giờ chúng ta hãy nói về giải pháp để cải thiện vấn đề.

Hãy nói cho tôi biết điều đầu tiên xuất hiện trong đầu anh khi nói đến việc cải thiện vấn đề này? [Tôi có thể đợi hai giây trước khi phản ứng lại lời bình luận của người khác.] Tốt! Đó cũng chính là những điều tôi đang suy nghĩ.

Joe, anh cần nâng cao sự nhạy cảm của mình để người khác nói hết suy nghĩ của họ trước khi phản ứng trong hai giây là cách tốt nhất. Tôi hoàn toàn ủng hộ nếu anh cam kết nâng cao nhận thức và sự nhạy cảm. Anh cam kết chứ? [Vâng.] Tốt. Tôi vui vì chúng ta có cuộc nói chuyện này, và hãy cho tôi biết nếu anh cần tới sự hỗ trợ của tôi trong bất cứ việc gì liên quan tới vấn đề này, được không? [Vâng.]

Tình huống 58: Không thông tin với cấp trên

Cấp dưới có nghĩa vụ thông tin với cấp trên. Tuy nhiên, đôi khi họ quên chia sẻ những thông tin quan trọng với cấp trên của mình. Đôi khi do sơ suất cẩu thả, nhưng không phải lúc nào đó cũng là nguyên nhân. Không thông tin cho cấp trên có thể là kết quả của thời điểm căng thẳng giữa cấp dưới và sếp của họ: Với việc nắm giữ thông tin mà có thể cấp trên không biết, cấp dưới có thể cố ý buộc cấp trên mắc sai phạm (sai phạm về thiếu uy tín). Khi khác, cấp dưới đơn giản chỉ cố gắng tránh trở thành những người mang đến các tin tức xấu.

Giao tiếp giữa những người trưởng thành không phải lúc nào cũng tuân theo sự lãnh đạo của cấp trên. Giám đốc trẻ đôi khi giám sát những nhân viên hẳn học lớn tuổi hơn; cấp dưới là con đẻ của các giám đốc quyền lực trong công ty có thể cảm thấy họ không có nghĩa vụ phải cung cấp bất cứ thông tin nào cho cấp trên trực tiếp của mình. Và cấp dưới có quan hệ với những giám đốc cấp cao có thể cảm thấy họ nắm mọi quyền lực trong phòng, ngay cả khi họ không phải là trưởng phòng. Tóm lại, đôi khi khó có thể xác định được liệu việc không thông tin cho cấp trên là một chiến lược có chủ ý của cấp dưới hay đơn thuần là sự sai lầm trong đánh giá.

Bạn không thể biết đâu là nguyên nhân sâu xa của hành vi này, dù vậy bạn với vai trò là giám sát viên có toàn quyền yêu cầu nhân viên của mình phải giao tiếp với cấp trên một cách hiệu quả. Đây là cách bạn giải quyết vấn đề của cấp dưới, người đã quá nhiều lần quên mất khía cạnh này.

Giải pháp

Khi làm việc với cấp dưới, việc tạo ra một nền văn hóa của niềm tin là hỗn hợp những đường lối chính thức mà bạn thiết lập cũng như là ám hiệu không lời, không chính thức mà bạn đưa ra. Cách tốt nhất để xây dựng những kỳ vọng về việc liên tục cung cấp thông tin cho bạn là trước hết phải bày tỏ kỳ vọng đó với tất cả nhân viên.

Mọi người, xin hãy lắng nghe: Tôi có một quy tắc quan trọng yêu cầu tất cả các bạn tuân thủ liên quan tới vấn đề giao tiếp trong nhóm. Tôi không để tâm là tin tức xấu đó như thế nào, tôi đơn giản cần biết là làm cách nào có thể tránh được nó. Các bạn có trách nhiệm thông tin mọi vấn đề cho tôi trước bất cứ ai khác. Sẽ không có ngoại lệ nào khi tôi còn tại vị. Các bạn đã rõ chưa?

Nếu thấy có sự mập mờ trong mối quan hệ giữa bạn với một nhân viên nào đó, hãy làm rõ yêu cầu của bạn, sử dụng phương pháp tội lỗi (thay vì tức giận) nếu có thể.

Debra, tôi muốn nói chuyện riêng với chị do vô tình gặp một vấn đề nghiêm trọng trong thời gian chị nghỉ phép tuần trước. Rõ ràng, trước khi nghỉ, chị đã biết Dự toán tài chính quý 3 sẽ không thể hoàn thành đúng hạn,

nhưng chị đã không thông báo cho tôi. Thay vào đó, đồng nghiệp Raymon của chị đã cho tôi biết điều đó.

Rõ ràng, vấn đề đầu tiên là chúng ta đã không thể hoàn thành đúng hạn, và chị đã không nói với tôi điều đó. Kết quả là Raymon và tôi đã phải làm việc hai tối liền tới tận 10h để đảm bảo thông tin của chúng ta sẽ được tích hợp đúng trong biên bản tường trình.

Ngoài việc không hoàn thành đúng thời hạn; tôi còn phải tự tìm kiếm thông tin vì cấp dưới đã không thông báo cho tôi những vấn đề quan trọng trong nhóm.

Nếu chị nói cho tôi biết chị không thể hoàn thành nhiệm vụ đúng hạn trước khi nghỉ phép, tôi có thể cử thêm nhân viên hoặc nguồn hỗ trợ chị. Thay vào đó, chị lại kể với đồng nghiệp của mình, và người đồng nghiệp đó sẽ giữ bí mật và hoàn thành công việc.

Đầu tiên, tôi rất thất vọng vì chị đã thiếu thận trọng. Tôi nghĩ chúng ta đã có một mối quan hệ rất cởi mở xét trên khía cạnh thông tin, nhưng rõ ràng hành động của chị không thể hiện điều đó. Thứ hai, việc chị không thông báo cho tôi vấn đề nghiêm trọng có thể khiến tôi xấu mặt trước ban quản lý cấp cao.

Điều duy nhất tôi có thể nói cho chị lúc này đó là tôi sẽ làm mọi thứ trong khả năng của mình để tránh gây tổn hại hay làm xấu mặt chị. Tôi không thể nói rằng tôi cảm thấy chị cũng nên làm như vậy với tôi.

Raymond đã không thông báo cho tôi bất cứ thông tin nào liên quan tới vấn đề này. Tôi tình cờ hỏi anh ta về bản báo cáo thì lúc đó anh ta mới cho tôi xem. Khi nhận thấy tất cả những thiếu sót về mặt thông tin, tôi nói với anh ta rằng sẽ chẳng có cách nào để hoàn thành đúng tiến độ, lúc đó anh ta nói với tôi việc chị đã yêu cầu anh ấy hoàn thành bản báo cáo trong thời gian chị vắng mặt. Chị nên biết rằng mình đã đặt anh ấy vào một vị trí khó khăn, và theo tôi trong thời gian tới chị cũng cần nghĩ cho đồng nghiệp của mình trong những trường hợp như thế này.

Tôi không đưa ra hình thức xử lý kỷ luật bằng văn bản hay bất cứ điều gì sẽ bị ghi vào hồ sơ cá nhân của chị, đặc biệt khi chị vừa mới nghỉ phép về. Tôi phải nghĩ rằng đây chỉ là sự sơ suất bởi lúc đó chị đang phải chuẩn bị cho kỳ nghỉ của mình. Tuy nhiên, chị cần biết một sự thật hiển nhiên rằng trong tương lai, nếu chị không thông tin đầy đủ cho tôi, tôi sẽ ghi lại buổi nói chuyện hôm nay và sẽ sử dụng khi cần thiết. Vì vậy đêm nay chị hãy suy nghĩ kỹ càng và cho tôi biết liệu chị có gợi ý hay đề xuất gì đối với cách giải quyết vấn đề này không?

Đây rõ ràng là một cuộc nói chuyện gay gắt hơn bình thường, nhưng bạn có quyền xử lý bằng biên bản kỷ luật cho những thiếu sót như vậy. Bất cứ khi nào bạn không xử lý bằng biên bản kỷ luật và chỉ phê bình, bạn có thể thoải mái khiển trách nhân viên. Ruốt cuộc, Debra đã rất may mắn khi không bị nhận biên bản kỷ luật do sự thiếu cẩn trọng của mình, và lời khiển trách khá gay gắt của bạn sẽ hiệu quả hơn các giải pháp khác.

Tình huống 59: Tổ chức các cuộc họp nhân viên hiệu quả

Hầu hết các nhà quản lý không phải là các chuyên gia giao tiếp. Giao tiếp có thể không phải là chuyên ngành của họ ở đại học, và ngay cả khi đó là chuyên ngành họ theo học thì cũng rất khó áp dụng các nguyên tắc sách vở đó vào môi trường làm việc đa nhân cách, phong cách cá nhân và nhu cầu thông tin. Tuy nhiên, bạn vẫn phải có trách nhiệm tạo ra một môi trường để các thành viên trong nhóm có thể cởi mở nói chuyện với nhau và khuyến khích những người khác đưa ra các ý tưởng của mình.

Giải pháp

Khi xây dựng các cuộc họp hàng tuần hoặc hai tuần một lần, bạn hãy chỉ cho các nhân viên tham gia cuộc họp giá trị của những cuộc họp này đối với họ.

Mọi người, tôi luôn rất tin tưởng vào các cuộc họp tuần được tổ chức tốt. Tôi biết rất nhiều nhân viên đã phàn nàn về việc họ phải tham gia quá nhiều các cuộc họp, nhưng tôi muốn bạn hãy nhìn nhận theo hướng này: Nếu chúng ta không song hành với các dự án của người khác và không tập hợp được các ý kiến đóng góp hữu ích của cả nhóm thì sẽ không thể cùng

nhau lái con tàu của mình đi đúng hướng được, và chắc chắn điều này sẽ làm giảm tốc độ của chúng ta và dẫn tới hiệu quả công việc kém.

Có hai bước để tổ chức một cuộc họp hiệu quả. Trước tiên, bạn phải mời tất cả cấp dưới của mình trình bày về mọi khía cạnh liên quan tới chuyên môn của họ. Tất cả nhân viên đều rất muốn có cơ hội chia sẻ với mọi người trong nhóm về thành công cũng như khó khăn và thách thức của mình. Đây là cách giúp chúng ta chia sẻ hiểu biết và tiếp cận những cách thức mới để đổi mới phương thức kinh doanh của mình. Vì vậy, tôi đang lập kế hoạch tổ chức các cuộc họp mà ở đó tất cả chúng ta sẽ chia sẻ những thành tích đạt được, những thách thức và cơ hội của chúng ta tại thời điểm nào đó.

Phần thứ hai của cuộc họp là đưa ra các ý kiến đóng góp trong quy trình thông qua quyết định. Tôi hỏi ý kiến của bạn về cách thức đổi mới quy trình công việc. Các ý kiến tốt nhất sẽ được cả nhóm tán thành thông qua. Lời mời đơn giản này sẽ thỏa mãn nhu cầu cơ bản được lắng nghe và tạo nên sự khác biệt tích cực.

Cuối cùng, hãy chú ý rằng các cuộc họp này sẽ không phải là những thông điệp mà tôi muốn áp đặt cho bạn, mà là những bước tiếp cận từ dưới lên để thu thập các dữ liệu và cho thấy sự tôn trọng đối với những đóng góp của mọi người. Thực tế hơn, chúng giúp tôi theo dõi được những nhiệm vụ mà các bạn đang thực hiện vì thế tôi sẽ không còn bị mù mờ thông tin nữa. Bạn có thấy tính logic sau mỗi cuộc họp và muốn tự tổ chức cuộc họp của mình khi lãnh đạo phòng không? [Có.] Vậy từ giờ trở đi, chúng ta hãy cùng áp dụng đường hướng này khi lên kế hoạch cho các cuộc họp vào thứ Hai hàng tuần.

Ban đầu, mời các thành viên đưa ra ý kiến và nói ra mối quan tâm của họ có thể làm bạn không cảm thấy thực sự thoải mái. Rốt cuộc, bạn sẽ làm gì nếu họ phàn nàn về những điều mà bạn không thể kiểm soát được? Nhu cầu có hệ thống máy tính mới, truy cập Internet tốc độ cao hơn, và các vấn đề nằm ngoài phòng ban của bạn – những hạn chế này vẫn tồn tại xung quanh chúng ta. Tuy nhiên hãy nhớ rằng bạn không điều hành một cuộc họp đầy những lời kêu ca phàn nàn, thay vào đó, bạn cần giúp mọi người

nhận thức được rằng những điều này sẽ không thể giải quyết được bởi vì nó nằm ngoài tầm kiểm soát của bạn.

Mục đích của bạn là giúp mọi người tập trung vào những nhiệm vụ khả thi với các nguồn lực sẵn có. Bạn nên cho mọi người quyền làm chủ ý kiến mà họ đưa ra. Hãy thực sự khuyến khích mọi người tuân theo cách làm việc này của bạn và tái xác định những luận điểm quan trọng trong đó các vấn đề như làm việc không hiệu quả, chậm tiến độ vẫn xảy ra. Bạn hãy xác định kế hoạch hành động để có thể dễ dàng triển khai và đánh giá kết quả tuần đó, và kêu gọi mọi người tình nguyện phổ biến hoạt động mới. Đó là một sức mạnh – tự do đề xuất cách thức thực hiện mọi thứ tốt hơn và quyền thể hiện dấu ấn cá nhân của bạn trong phần tổng kết ý kiến.

Hãy tập trung vào câu hỏi thứ ba về hiệu quả quản lý của chính bạn. "Tôi có thể làm gì để giúp tất cả các bạn tổ chức, định hướng, và nhận xét cũng như hành động hỗ trợ như một người thầy và người huấn luyện nghề nghiệp?" Đó là phương pháp cổ điển, và vì vậy nó có làm bạn cảm thấy bị tổn thương. Tuy nhiên, bạn không thể biết cấp dưới của mình cần gì nếu không hỏi họ, và các cuộc họp nhân viên hàng tuần là nơi tốt nhất để bắt đầu điều đó.

Những cuộc họp nhân viên hàng tuần sẽ dẫn đến kết quả gì? Trước hết, bạn sẽ tăng cường nền văn hóa tổng thể của tổ chức khi khuyến khích sự giao tiếp, sự thừa nhận và lòng tin. Bằng việc giảm đi nhu cầu về trách nhiệm, cuộc sống của mọi người sẽ trở nên dễ dàng hơn. Thứ hai, qua việc tạo điều kiện cho cấp dưới có nhiều thời gian tiếp xúc với bạn, sếp của họ, và để họ tiếp xúc với nhau, tình bạn bè đồng nghiệp sẽ phát triển. Quan trọng nhất, điều đó sẽ tăng cường nhân tố xã hội hóa công việc, một trong những lý do chính lý giải tại sao phải báo cáo công việc hàng ngày.

10. CÁC VẤN ĐỀ VỀ PHONG CÁCH CÁ NHÂN

Các vấn đề về phong cách cá nhân rất đa dạng và phong phú. Trên thực tế, bạn có thể phân loại hầu hết các vấn đề về thái độ hay thiếu động lực làm việc vào chủ đề tổng thể này. Thông thường chúng ta tập trung vào những chủ đề thường gặp và khó khăn nhất đối với bạn trên cương vị người giám sát lao động. Chúng ta xử lý mọi vấn đề từ nghi ngờ việc lạm dụng chất có cồn tới quá nhạy cảm cũng như từ vấn đề người quản lý quá nóng nảy tới tính lười biếng, trong khi đó chúng ta lại phải giải quyết các phản đối có thể lường trước cũng như những cái đầu nóng phản ứng thái quá.

Khi gặp một vấn đề nhạy cảm dễ tác động tới cảm xúc của nhân viên, cách tốt nhất là giải quyết bằng thái độ thận trọng nhưng dứt khoát. Trong những trường hợp như vậy, điều quan trọng là bạn phải sử dụng lời nói thích hợp và bảo đảm hạn chế tối đa bất cứ hiểu nhầm nào. Cuối cùng, bạn sẽ muốn biết khi nào cần sự giúp đỡ từ phía nhóm hỗ trợ cũng như cố vấn bên ngoài công ty, những người có thể trợ giúp cho các nhân viên ngoài giờ làm việc.

Tình huống 60: Nhân viên có dấu hiệu nghiện rượu hoặc sử dụng chất kích thích

Một trong những mối bận tâm nhất mà bạn có thể phải đối mặt trong công việc là khi phải trao đổi với nhân viên có dấu hiệu sử dụng rượu hay chất kích thích ở nơi làm việc. Tất nhiên, bạn có thể không biết chắc chắn vì đánh giá của bạn dựa trên những hành vi mà từ đó bạn kết luận nó có thể bắt nguồn từ việc lạm dụng loại chất kích thích nào đó.

Trong trường hợp này bạn không thể theo dõi quá cẩn thận: Nếu bạn đánh giá sai hoặc không chú ý đến đến nhân viên mà trên thực tế đang tham gia vào hoạt động có thể gây rắc rối (hay thậm chí trái pháp luật), một số biện pháp pháp lý có thể ảnh hưởng đến khả năng can thiệp của bạn. Vì vậy, đây là lời khuyên hữu ích nhất dành cho bạn: Trước khi giải quyết vấn đề này, hãy tìm sự trợ giúp về pháp lý và coi đó là biện pháp bảo đảm ít tốn kém giúp cho công ty bạn tránh khỏi các vấn đề phức tạp liên quan đến pháp luật.

Những trường hợp như thế này rất đa dạng nhưng đa phần đều giống nhau: Bạn bắt đầu chú ý những hành động kỳ lạ trong thái độ hay lời nhận xét của một cá nhân nào đó. Sau đó bạn nhận thấy những thay đổi bên ngoài trong cách họ nói chuyện (nói lắp), cách họ nhìn (mắt đờ đẫn), hay cách họ đi (dáng đi liêu xiêu). Thậm chí bạn có thể ngửi thấy mùi rượu trong hơi thở của người đó khi nói chuyện ở một khoảng cách nhất định (khoảng nửa mét).

Lúc đó, bạn có mối quan ngại thích đáng rằng những vấn đề về hiệu quả lao động không xảy ra lúc này nhưng có thể xuất hiện trong thời gian tới nếu việc lạm dụng các chất kích thích vẫn tiếp tục và ngày một trầm trọng hơn. Bạn sẽ mở đầu cuộc nói chuyện theo cách nào, và bạn sẽ nói hay không nói điều gì?

Giải pháp

Mở đầu cuộc nói chuyện, cách tốt nhất là bạn thể hiện sự quan tâm sâu sắc tới nhân viên đó. Tuy nhiên, điều quan trọng trong môi trường kinh doanh (đối lập với vấn đề cá nhân) là bạn điều chỉnh cách can thiệp không chỉ nhằm đem lại lợi ích cho nhân viên mà còn quan tâm tới lợi ích của công ty. Nói cách khác, bạn nên tuân thủ những cách sau:

1. Bày tỏ nhận định của bạn về vấn đề đó dựa trên những quan sát bên ngoài trong khi không đưa ra bất kỳ kết luận cụ thể nào.

2. Vạch ra các lý do ảnh hưởng đến mối quan tâm của bạn.

3. Nêu hậu quả bằng thái độ khách quan và chân thành.

4. Đề xuất các giải pháp cũng như cách thức giúp nhân viên giải quyết vấn đề đó một cách riêng tư.

Đây là cách bạn có thể bắt đầu câu chuyện với một trong số các nhân viên mà bạn nghi có thể uống rượu vào giờ ăn trưa:

Audrey, tôi muốn nói chuyện riêng với chị. Tôi đã mời Travis của phòng nhân sự tham gia cuộc nói chuyện này bởi tôi tin anh ấy có thể đưa ra

những giải pháp giúp chúng ta trong chuyện này. Điều tôi muốn nói với chị có thể là một vấn đề không mấy dễ chịu, nhưng tôi cam kết giải quyết khéo léo nó bằng sự tôn trọng đối với chị. Hãy nhớ rằng chúng tôi sẽ giúp đỡ chị bất cứ điều gì có thể.

Tôi có lý do để nghi ngờ chị có thể uống rượu vào giờ ăn trưa và trở về làm việc tại văn phòng với những ảnh hưởng của rượu. Nếu điều này là đúng, chị không gặp rắc rối gì cả và chúng tôi sẽ cố giúp đỡ chị, nhưng điều này có thể ảnh hưởng tới công việc của chị nếu vấn đề vẫn không được giải quyết.

Tất nhiên, việc báo trước cho Audrey sẽ không gặp bất kỳ rắc rối nào ngay cả khi cô ấy thừa nhận uống rượu trong ngày làm việc tùy thuộc vào chính sách của công ty bạn. Trong ví dụ này, công ty sẵn sàng giúp đỡ nhân viên giải quyết vấn đề và trả chi phí cho dịch vụ trợ giúp nhân viên. Mặt khác, nếu công ty bạn không có quy định bỏ qua cho những hành vi tương tự, bạn sẽ phải điều chỉnh lời mở đầu cuộc nói chuyện.

Tôi muốn hỏi rằng liệu có phải chị thường xuyên uống rượu vào bữa trưa, đúng không? [Không, tôi không uống rượu, và tôi cảm thấy bực tức khi anh nghi ngờ tôi làm việc đó.]

Tôi không định làm chị khó chịu. Hãy để tôi nói với chị lý do khiến tôi có ấn tượng như vậy, và hãy lắng nghe một cách khách quan. Đầu tiên, hai đồng nghiệp của chị nói với tôi là chị mang một chai rượu vodka trong túi xách khi ra ngoài ăn trưa. Họ thấy việc này diễn ra không chỉ một lần và đã thông báo với tôi để quan tâm tới chị hơn. Thứ hai, khoảng tuần trước, khi chị quay lại văn phòng sau bữa trưa, tôi thấy chị đi có vẻ không vững. Hôm thứ Hai, khi chị đến văn phòng của Steve, chị đã vấp ngã. Thêm nữa, vào khoảng 2h chiều qua, khi nói chuyện với chị, tôi đã ngửi thấy mùi rượu trong hơi thở của chị. Và chị còn nói lắp hai lần trong lúc nói chuyện với tôi.

Những điều trên không có nghĩa là chị bị ảnh hưởng bởi rượu. Nhưng tôi có lý do để lo lắng với những điều tôi đã thấy và trong trường hợp này, tôi

tin đó là mối quan ngại thích hợp và chính đáng. Điều này có ý nghĩa gì với chị không? [Có, nhưng rượu không ảnh hưởng gì đến tôi cả.]

Thôi được, tôi nghe chị. Tuy nhiên, những điều tôi quan sát nhằm hai mục đích: Thứ nhất, nó lý giải những quan sát khách quan của tôi bằng tất cả các giác quan thị giác, thính giác, vị giác. Thứ hai, nó cũng cho thấy điều tôi quan ngại về sự ảnh hưởng của vấn đề này tới công việc là chính đáng. Cuối cùng, nếu việc uống rượu hay sử dụng chất kích thích ảnh hưởng đến chị, chị có thể tự làm đau mình nếu vấp ngã hoặc thỏa hiệp với đòi hỏi của khách hàng nếu chị không tỉnh táo để đánh giá chính xác đòi hỏi của khách hàng.

Tất nhiên, lý do thứ ba là tôi quan tâm tới sức khỏe của chị, nhưng vì lợi ích của cuộc thảo luận này, tôi sẽ tập trung nói về công việc. [Được thôi, thực ra tôi đã mang một chai rượu vodka trong túi xách, nhưng nó giúp tôi thoải mái hơn khi biết có rượu trong túi. Tôi không hề uống rượu.]

Bạn có quyền yêu cầu nhân viên phải kiểm tra nồng độ cồn. Tuy nhiên, việc yêu cầu kiểm tra nhân viên là một vấn đề khá nhạy cảm, và có thể phụ thuộc vào luật tại bang hay lĩnh vực đó. Bạn nên trao đổi rõ vấn đề này với luật sư trước khi bắt đầu cuộc nói chuyện với nhân viên.

Tuy nhiên, nếu chị không hề uống rượu hay sử dụng bất cứ chất kích thích nào khác, chị nên nhớ chính sách của công ty: Chịu bất cứ ảnh hưởng nào từ rượu hay chất kích thích khác trong giờ làm việc có thể khiến chị bị mất việc. Đây không phải là điều mà công ty dễ dàng bỏ qua, và chúng tôi có quyền kiểm tra chị bất cứ lúc nào nếu nghi ngờ hành vi của chị chịu ảnh hưởng của việc sử dụng chất trái phép nào đó.

Chị hãy nhớ là bất cứ ảnh hưởng của rượu hay chất kích thích nào: Đó là một ngưỡng quy định thấp, và nó không giống như khi cảnh sát yêu cầu chị ra khỏi xe và chị phải vượt qua giới hạn nhất định. “Bất cứ” ảnh hưởng nào nghĩa là chính nó và bởi vì hành động này là sự vi phạm rõ ràng các quy định về hành vi của công ty, nó sẽ không áp dụng hình thức kỷ luật tăng tiến. Chị có thể bị sa thải ngay lập tức vì lý do này.

Một điều nữa chị cần nhớ là nó không chỉ giới hạn trong việc sử dụng chất kích thích trái phép hay uống rượu: Có thể đơn giản chỉ là việc sử dụng thuốc được kê đơn quá liều hoặc không đủ liều. Nếu chị ở trong trường hợp này và nó được thể hiện qua cuộc kiểm tra chất kích thích, chị cũng sẽ bị sa thải ngay lập tức.

Những vấn đề này có thể không xảy ra, nhưng tôi vẫn có trách nhiệm nhắc nhở chị về những hậu quả. Chị có câu hỏi nào về những điều tôi nói như nhận định hành vi của chị đôi lúc hơi khác lạ, thực tế là tôi ngửi thấy mùi mà tôi tin là rượu trong hơi thở của chị, chúng tôi có quyền kiểm tra chị hay bất cứ nhân viên nào khác nếu chúng tôi nghi ngờ về việc sử dụng rượu hay chất kích thích, cũng như chính sách của công ty cho phép chúng tôi sa thải ngay lập tức nhân viên vi phạm, bất kể đó là sử dụng rượu, chất kích thích trái phép, hay dùng thuốc được kê đơn quá liều? [Tôi không có ý kiến gì cả.]

Cảm ơn chị vì đã trao đổi với tôi.

Còn một điều mà tôi muốn chị lưu ý: Ngày hôm nay chúng tôi gặp chị với thiện chí giúp đỡ cũng như tạo điều kiện cho chị tham gia Chương trình Trợ giúp Nhân viên của công ty. Đây là một dịch vụ miễn phí và chúng tôi không bao giờ biết nếu chị nhờ sự giúp đỡ từ dịch vụ này. Nếu chị cần, tôi sẽ nói chuyện với một cố vấn, người sẽ tư vấn cho chị tìm một chuyên gia có đủ trình độ ở gần nơi chị sinh sống để giúp đỡ chị cùng gia đình giải quyết bất kỳ khó khăn nào, và tất nhiên công ty sẽ trả phí dịch vụ. Hãy cho chúng tôi biết nếu chúng tôi có thể giúp đỡ chị bất cứ điều gì.

Chương trình Trợ giúp Nhân viên là chương trình phúc lợi dành cho nhân viên mà nhiều công ty áp dụng, kết hợp cùng với chương trình bảo hiểm sức khoẻ. Chương trình Trợ giúp Nhân viên giúp đỡ nhân viên giải quyết các vấn đề cá nhân có thể ảnh hưởng nghiêm trọng tới hiệu quả làm việc của họ, do vậy tăng hiệu quả đầu tư của công ty. Thông thường, Chương trình Trợ giúp Nhân viên bao gồm việc đánh giá, tư vấn ngắn hạn, và các dịch vụ chăm sóc sức khỏe cho nhân viên cùng gia đình của họ. Những vấn đề mà nhân viên thường phải đối mặt bao gồm việc lạm dụng các chất kích thích, tình trạng căng thẳng, tổn thương do những sự kiện tác động mạnh

làm thay đổi cuộc sống của họ như một thành viên trong gia đình đột ngột qua đời, và thậm chí hỗ trợ cả về tài chính và pháp lý.

Lưu ý đặc biệt

Vấn đề này có thể trở nên phức tạp vì một số lý do. Thứ nhất, khi bạn nói chuyện với luật sư về yêu cầu kiểm tra chất kích thích với nhân viên vì lý do nào đó hay sa thải người nào đó vì làm ảnh hưởng tới công việc, bạn cần cân nhắc rõ ràng khi đề cập tới vấn đề liên quan tới sự riêng tư cá nhân, nhận thức, và mức độ ảnh hưởng tới công việc.

Thứ hai, khi vấn đề này liên quan tới những lời buộc tội lạm dụng chất kích thích ở nơi làm việc, Đạo luật về người Mỹ Tàn tật (ADA) sẽ có hiệu lực và có thể ngăn cản bạn, với tư cách là người sử dụng lao động, sa thải nhân viên đang tham gia điều trị chứng nghiện rượu hay chương trình cai nghiện chất kích thích. Thứ ba, nếu bạn cho rằng một nhân viên đang chịu ảnh hưởng của việc uống rượu và công ty quyết định tiếp tục sử dụng nhân viên đó thay vì sa thải, công ty có quyền tiến hành kiểm tra bất thường với nhân viên bị nghi ngờ. Tuy nhiên, những vấn đề này có thể vượt ra khỏi phạm vi đề cập trong cuốn sách này và đòi hỏi phải có sự tư vấn của luật sư về các vấn đề cụ thể liên quan.

Tình huống 61: Không thể chấp nhận những lời phê bình mang tính xây dựng

Một trong những khó khăn nhất của công việc giám sát là phải đưa ra những lời phê bình mang tính xây dựng với cấp dưới. Dưới đây là cách thức giải quyết vấn đề khó chịu này khi bạn gặp phải.

Giải pháp

Giả sử người trợ lý của bạn phản ứng không thích hợp với những lời phê bình và gợi ý bạn đưa ra, cho dù đó là những lời nói mang ý tốt, bạn hãy giải quyết vấn đề này theo cách sau:

Gina, chúng ta cần phải nói chuyện với nhau về điều mà tôi đã suy nghĩ khá nhiều và tôi muốn giải quyết vấn đề này với thái độ tôn trọng. Tuy

nhiên, tôi cần chị lắng nghe một cách khách quan bằng cách nhìn nhận chính xác về những suy nghĩ của tôi. Điều này có thích hợp không? [Có.]

Thỉnh thoảng, tôi cảm thấy khó khăn khi đưa ra những lời phê bình mang tính xây dựng với chị. Tôi nhận thấy nếu tôi chia sẻ với chị bất cứ điều gì có vẻ phê phán, chị ngay lập tức biện hộ cho việc đó. Tôi cần nghe từ chị bởi vì có thể tôi cần truyền đạt thông tin theo cách khác, nhưng tôi không cho rằng ý kiến phản hồi của mình là cay nghiệt hay mỉa mai. Tuy nhiên, khi tôi hỏi chị việc gì đó diễn ra như thế nào hay tại sao sự việc lại như vậy, chị lại thu mình cố thủ và cố "thuyết phục" tôi rằng lúc nào chị cũng đúng. Tôi thấy không cần thiết phải đóng kịch hay giả vờ trong mối quan hệ hàng ngày giữa chúng ta, và tôi đang cố gắng tránh vướng phải tình trạng đối đầu căng thẳng.

Ví dụ, sáng nay tôi đã hỏi chị tại sao bộ hồ sơ Penske được chuyển về New York mà không gửi kèm giấy xác nhận tín dụng. Tôi hỏi chị bởi quy định chung là phải gửi kèm báo cáo tín dụng vào hồ sơ trước khi chuyển tới văn phòng công ty ở New York.

Thay vì trả lời tôi một cách khách quan và nói với tôi Josh Jones, phó chủ tịch phụ trách về tín dụng đã yêu cầu chị chuyển nguyên bộ hồ sơ, ngay lập tức chị lại trả lời: "Đó không phải lỗi của tôi. Ông Jones đã gọi và yêu cầu tôi gửi nó cho ông ta ngay lập tức, và anh biết điều này trước khi tôi thông báo với anh." Tôi không hiểu tại sao chị lại khó chịu như vậy. Tôi chỉ muốn hỏi về thông tin chính xác, mà đáng ra chị có thể thông báo với tôi bằng một giọng điều hoàn toàn khác.

Một chuyện tương tự cũng xảy ra vào thứ Hai khi tôi gợi ý chị cách kết thúc những bức thư điện tử. Tôi chỉ nói chị nên kết thúc các bức thư điện tử với lời nói kiểu như "Cảm ơn rất nhiều" hay "Chúc bạn điều tốt đẹp nhất". Cho đến lúc đó, chị chỉ ghi "Gina". Đó là một yêu cầu hợp lý có lợi cho cả chị lẫn công ty, nhưng chị lại trả lời theo bản năng: "Nhưng người khác thường không làm vậy, vì thế tại sao tôi lại phải làm?"

Với tư cách là người giám sát chị, mối quan hệ này sẽ không hiệu quả nếu tôi cảm thấy không thoải mái khi trao đổi những vấn đề như thế này với

chị. Đôi khi chúng ta phải thay đổi thói quen để phù hợp với những thay đổi của công ty, và đôi lúc phải có ngoại lệ. Tôi chỉ không muốn chị nhảy dựng lên và phản ứng tiêu cực mỗi lần có ngoại lệ hay thay đổi trong kế hoạch. Và chắc chắn với trách nhiệm là người giám sát, tôi có quyền đề nghị chị kết thúc bức thư điện tử như thế nào, đúng chứ? [Đúng vậy.]

Bây giờ chị hãy cho tôi biết suy nghĩ của chị. Tôi có gì thiếu sót trong cách nhìn nhận, và tôi cần phải thay đổi điều gì để làm chị phản ứng khác đi trong tương lai? [Nhân viên giải thích…]

Được rồi, bây giờ chúng ta hãy thống nhất về những điểm sau:

Đầu tiên tôi đồng ý… [điều mà bạn thu thập được từ phản hồi của Gina].

Ngoài ra, tôi sẽ chú ý đến thái độ của chị khi tiếp nhận và chấp nhận những phản hồi mang tính xây dựng từ phía tôi.

Chị không cần nghi ngờ hay biện hộ cho bản thân và hành động của mình khi tôi hỏi chị lý do tại sao một việc nào đó lại được tiến hành theo cách như vậy.

Chị hứa tránh bất cứ hành động nào đóng kịch hay quá nhạy cảm để chúng ta có thể làm việc với nhau thoải mái hơn.

Và chị sẽ thông báo nếu tôi không thực hiện đúng những điều mà tôi đã hứa với chị, tương tự, tôi cũng sẽ thông báo khi chị không thực hiện đúng những điều chị đã cam kết với tôi. Chị nên nhớ khi cả hai chúng ta đã lắng nghe ý kiến của nhau, tôi luôn sẵn sàng thống nhất với chị. Điều này có hợp lý không? [Có.] Tốt. Cảm ơn chị rất nhiều vì đã gặp tôi để thảo luận vấn đề này.

Có lẽ bạn tốn nhiều công sức để tiến hành cuộc thảo luận kỹ càng về một vấn đề tưởng chừng vô cùng đơn giản. Tuy nhiên, bạn sẽ phải lưu lại bản cam kết với nhân viên về một vấn đề cơ bản trong mối quan hệ làm việc của bạn. Nếu điều gì tương tự xảy ra, bước đi hợp lý tiếp theo của bạn là chính thức cảnh cáo bằng văn bản đối với Gina về hành vi ứng xử thiếu tôn trọng.

Tình huống 62: Thiếu nhạy cảm và dự thảo (khi phê bình, chỉ trích qua thư điện tử)

Bạn đã bao giờ có cảm giác như mình đang làm việc với những người tối cổ và phải mang lửa tới cho những người sống trong hang đá chưa? Công việc không đến nỗi quá khó khăn. Sự thực là có hàng tá công việc cần thực hiện nhưng đôi khi nhân tố con người khiến công việc trở nên không thể chịu đựng nổi. Đó là lý do khiến nhiều người bỏ việc và tiến hành công việc kinh doanh riêng với tư cách là người chủ duy nhất – với phương châm "càng ít người, càng ít rắc rối", đúng không?

Thực ra, trước khi nghỉ việc, bạn nên nhớ: Lý do chủ yếu khiến con người làm việc là vì thu nhập về tinh thần – cảm giác họ thuộc một cộng đồng nào đó, tạo nên sự khác biệt và được người khác thừa nhận khi làm tốt công việc. Thu nhập về tinh thần đó bắt nguồn từ cảm giác về cộng đồng cùng những khía cạnh xã hội trong nhân sự. Chúng ta hãy bàn cách để cuộc sống trong môi trường công việc dễ chịu hơn, đặc biệt khi làm việc với những "người tối cổ" (với tất cả sự tôn trọng) là người có chức vụ cao hơn bạn.

Giải pháp

Giả sử bạn đang suy nghĩ về một vấn đề phát sinh khi nhận thư điện tử (email). Bạn là một nhân viên tín dụng phải trả lời câu hỏi về khả năng chấp thuận cho một khách hàng vay và bạn đang xem qua hồ sơ của khách hàng đó để xem liệu một mẫu giấy tờ bị thiếu có bị gửi đi không.

Bạn đã quyết định hợp lý khi gửi email cho đồng nghiệp hỏi về mẫu xác nhận đóng thuế bị thiếu đó. Sau đó, bạn nhận được email phản hồi với lời lẽ khó chịu và gay gắt từ cấp trên của đồng nghiệp đó, tuyên bố rằng bạn phải tự gửi những mẫu xác nhận đóng thuế đó và cô ta không thích giọng điệu kẻ cả của bạn trong bức email mà bạn gửi cho nhân viên của cô ta. Quan trọng hơn, người quản lý này còn đề cập đến cả cấp trên của bạn, cấp trên của cấp trên bạn, và trưởng phòng quan hệ lao động trong bức thư trả lời.

Về phần mình, bạn đơn giản chỉ hỏi một cách chính đáng và khách quan với giọng điệu bình thường và nhận lại những lời chỉ trích từ người mà bạn chẳng hề quen biết. Lúc đó liệu công việc có còn thoải mái hay không?

Phản ứng đầu tiên của bạn có thể là đáp lại người đó một cách gay gắt, gửi bức thư đó tới tất cả những người liên quan, thông báo cho họ biết bạn chỉ hỏi một đồng nghiệp về khả năng cho khách hàng vay vốn. Nhưng trước khi làm vậy, bạn hãy hít thở thật sâu và hiểu rằng ai đó đang có một ngày tồi tệ hoặc đã hiểu nhầm ý của bạn.

Vì vậy, hãy gặp người quản lý của bạn để nói chuyện về vấn đề này và người quản lý đồng ý rằng giọng điệu của bạn trong bức thư cũng như bản chất của yêu cầu đó là hoàn toàn thích hợp. Sau đó người quản lý có thể cùng bạn đến gặp người quản lý nóng tính kia hoặc sẽ khuyến khích bạn tự đến gặp người đó để giải quyết vấn đề này. Bạn có thể nói chuyện với người có chức vụ cao hơn mình như sau:

Michelle, tôi muốn nói chuyện với chị về bức email phản hồi mà chị gửi cho tôi khoảng một giờ trước. Chị có thể đã hiểu nhầm ý của tôi hay đọc nhầm bức thư. Về phần mình, tôi chỉ hỏi một cách chính đáng và đơn giản về một mẫu giấy tờ chưa xử lý trong hồ sơ khách hàng, điều này không chỉ là quyền mà còn là trách nhiệm của tôi. Nhưng chị lại phản ứng bằng cách chỉ trích tôi trong bức thư trả lời, sử dụng mẫu chữ viết hoa để nhấn mạnh thông điệp của chị trong khi đưa thêm các cấp trên của tôi trong bức thư trả lời. Tại sao chị lại trả lời theo cách đó trong hoàn cảnh như vậy? [Tôi cảm thấy mệt mỏi với việc mọi người cứ đổ lỗi cho nhân viên của tôi về những việc không trong tầm kiểm soát của họ. Anh có trách nhiệm gửi những mẫu xác nhận đóng thuế tới khách hàng của anh. Chấm hết.]

Tôi đã nghe chị nói, nhưng tôi không đổ lỗi cho bất kỳ ai hay yêu cầu nhân viên nào của chị làm công việc đó thay tôi. Tôi chỉ hỏi liệu mẫu giấy tờ này có được chuyển tới văn phòng của Sandra theo cách nào đó hay không. Chị thấy điều này có phù hợp không? [Không, nhưng tôi cần phải bảo vệ nhân viên của mình.]

Michelle, bằng tất cả sự tôn trọng, chị đã thể hiện một phản ứng không thích hợp với những điều rất cơ bản. Nói thật, tôi cảm thấy bị xúc phạm vì việc này. Chị khiến tôi cảm thấy như thể mình bị chỉ trích vì nguyên nhân tồi tệ nào đó, điều đó không công bằng và đáng ra tôi không phải chịu đựng điều này. Trên thực tế, những lời chỉ trích của chị gần giống như việc làm tôi xấu hổ trước mặt mọi người, khiến tôi cảm thấy bị bẽ mặt và bối rối trước cấp trên của mình. Tôi hy vọng nếu lần sau chị không đồng ý với cách tôi giải quyết công việc hay cách tôi đặt câu hỏi về vấn đề nào đó, chị hãy tôn trọng tôi như tôi tôn trọng chị và trao đổi riêng với tôi về vấn đề đó. Chị có hiểu được tôi cảm thấy như thế nào trong hoàn cảnh đó không?

Đó là cách đáp trả dựa trên cảm giác hối lỗi trước sự công kích cá nhân thiếu xác đáng và phi lý. Đúng là đôi khi chúng ta kết luận mà không xem xét hết các khía cạnh. Bạn không phán xét Michelle mà chỉ nhận xét về cách cư xử của cô ta trong hoàn cảnh cụ thể đó. Tuy nhiên, giải quyết những rắc rối trong công việc khi sử dụng cách nói chuyện gợi lên cảm giác có lỗi thay vì giận dữ – sẽ luôn giúp bạn giành lợi thế, ngay cả khi bạn có chức vụ thấp hơn.

Nhân thể, nếu là giám đốc và phê bình Michelle vì kiểu phản ứng giận dữ qua thư điện tử với một nhân viên, bạn cũng có thể áp dụng cách thức tương tự, chỉ là từ quan điểm của người có chức vụ cao hơn. Ví dụ, bạn có thể nói: "Tôi rất thất vọng vì chị đã khiến Lisa cảm thấy như thể mình bị chỉ trích, bị bẽ bàng và xấu hổ trước đồng nghiệp và người quản lý. Tôi mong chị đọc kỹ email của mình trước khi kết luận điều gì. Ngoài ra, email không phải là cách chúng ta giải quyết các vấn đề – việc này luôn được giải quyết bằng cách gặp mặt trực tiếp." Sau đó, bạn có thể nói thêm những lời sau: "Nếu chị tiếp tục thể hiện cách ứng xử mang tính công kích và vô lý như vậy, chắc chắn chị sẽ phải nhận hình thức nhẹ nhất là cảnh cáo vì cách ứng xử khó gần và thù địch với những nhân viên khác."

Tình huống 63: Quấy rầy và thách thức cấp trên

Khi tìm hiểu về hiệu quả lao động trong các ngành nghề ở Mỹ trong vòng 10 năm qua, bạn có thể nhận thấy một xu hướng rõ ràng: năng suất lao động bình quân của một nhân viên tăng lên rõ rệt. Điều này rất có lợi cho

nền kinh tế, nhưng nó bắt nguồn từ sự thật là lương của nhân viên vẫn giữ nguyên trong khi các công ty tiến hành tinh giản biên chế, điều chỉnh cơ cấu phù hợp, thuê lao động nước ngoài, duy trì năng suất liên tục. Điều này được thể hiện rõ ràng trong bảng cân đối kế toán của công ty cũng như trên thị trường chứng khoán Phố Wall, nhưng nó lại khiến nhiều nhân viên bị vắt kiệt sức.

Một cách để bù đắp cho xu thế lịch sử đó là "thuê quá số lao động cần thiết". Mặt khác, nếu một công ty thuê một ứng viên có nhiều kinh nghiệm và kỹ năng hơn so với yêu cầu công việc, thì theo logic, người đó sẽ làm được nhiều việc hơn. Đôi khi công thức này thực sự hiệu quả. Tuy nhiên, thông thường việc này sẽ phát sinh vấn đề vì nhân viên có kỹ năng cao hơn mức cần thiết sẽ thách thức cấp trên của mình.

Hãy xem xét ví dụ sau: Một công ty nghiên cứu công nghệ sinh học thuê một nhà khoa học thực nghiệm để hỗ trợ cho trưởng phòng thí nghiệm (Tiến sĩ A). Họ phải thực hiện một khối lượng công việc khổng lồ, và nhà khoa học thực nghiệm (Tiến sĩ B) thực tế đã giữ chức trưởng phòng thí nghiệm ở hai công ty trước đó. Tuy nhiên, những công ty khác không thiếu vị trí tương tự nên các ứng viên chấp nhận vai trò mới với mức lương thấp hơn và ít trách nhiệm hơn, trong khi công ty cho rằng đã tiết kiệm được chi phí.

Theo kinh nghiệm, quy tắc đầu tiên khi thuê lao động là nên thuê những ứng viên đáp ứng được khoảng 80% yêu cầu công việc. Nếu ít hơn mức này, nhân viên mới cần rất nhiều thời gian để làm quen với công việc bởi việc tiếp nhận kiến thức sẽ khó khăn hơn; nhưng nếu nhiều hơn mức này, bạn sẽ phải đối mặt với việc nhân viên có tư tưởng "ở vị trí nào thì chỉ làm công việc của vị trí đó". Quan trọng hơn, bạn phải hiểu rằng các ứng viên chấp nhận cắt giảm lương thường cho rằng điều đó cũng đồng nghĩa với việc cắt giảm trách nhiệm. Nếu họ chấp nhận một vị trí thấp hơn vị trí của họ ở công ty trước, sẽ chỉ là vấn đề thời gian trước khi họ thách thức với người quản lý cũng như phát sinh những vấn đề khác.

Giải pháp

Là người quản lý, Tiến sĩ A cảm thấy cấp dưới mới vào làm việc, Tiến sĩ B, tỏ ý thách thức ông ta trước mặt những nhân viên khác và có ý kiến về mọi việc từ cách quản lý và ra lệnh tới khả năng nghiên cứu khoa học của ông ta. Tiến sĩ A nhanh chóng nhận thấy ông ta cần phải giải quyết vấn đề này trước khi nó trở nên phức tạp hơn:

Tiến sĩ B, tôi gọi anh đến buổi họp này bởi chúng ta có một vấn đề cần giải quyết. Tôi thấy anh đang tỏ ý thách thức tôi mỗi khi có vấn đề nào đó. Tôi biết anh là người mới tham gia nhóm, và anh từng làm trưởng phòng thí nghiệm, nhưng anh phải hiểu đây là một công việc hoàn toàn khác với việc anh từng làm. Anh cũng nói rằng anh biết vị trí của mình và sẽ ủng hộ tôi, để chúng tôi tận dụng kiến thức và kinh nghiệm cao hơn yêu cầu công việc của anh ở phòng thí nghiệm này.

Thay vào đó, điều ngược lại đang xảy ra: Anh nghi ngờ các quyết định của tôi, thách thức những đề xuất của tôi, công khai tuyên bố tôi không suy nghĩ mọi chuyện kỹ càng, đồng thời làm những việc này công khai trước các nhân viên khác. Điều này khiến tôi cảm thấy như thể anh tin mình có thể làm công việc này tốt hơn tôi, nó khiến tôi tự hỏi liệu có phải anh đang định giành vị trí của tôi. [Không, đó không phải ý định của tôi.]

Nhưng tôi không thấy vậy trong hành động của anh. Tuần trước, trong cuộc họp nhân viên, tôi giải thích là chúng ta sẽ thay đổi quá trình tiến hành một trong những thí nghiệm và tôi nhắc nhở mọi người rằng tôi cần những ghi chép thật chính xác về những thay đổi đó, bởi vì kết quả của cuộc thí nghiệm phụ thuộc vào những ghi chép này. Phản ứng đầu tiên của anh trước toàn bộ nhóm là nói: “Tại sao đến giờ chúng ta mới nhìn ra vấn đề này? Tại sao không thông báo điều này từ trước? Ai đã quyết định thay đổi tiến trình này bất ngờ đến vậy? Việc này có thể ảnh hưởng tới độ chính xác của toàn bộ cuộc thí nghiệm!”

Không chỉ vậy, giọng điệu của anh còn rất kẻ cả và đầy phẫn nộ. Điều này khiến một vài nhân viên phân vân không biết ai đang điều hành công việc ở đây và theo lời một nhân viên đã chia sẻ với tôi, đó dường như là một hành động thách thức trắng trợn quyền lực của tôi.

Mặc dù hy vọng anh có thể đảm nhiệm vị trí cao hơn, để mọi người có thể học hỏi kinh nghiệm và trình độ của anh, nhưng tôi không cho phép điều này gây mất cân bằng trong phòng thí nghiệm. Anh cần suy nghĩ về những điều chúng ta thống nhất lúc đầu trong cuộc phỏng vấn: Hoặc anh cảm thấy thoải mái với vị trí thứ hai trong phòng thí nghiệm này, hoặc anh chẳng là gì cả. Tôi tôn trọng quyết định của anh; tuy nhiên, tôi không muốn gặp phải bất cứ thách thức hay câu hỏi thiếu tôn trọng nào của anh nữa.

Tôi muốn anh suy nghĩ lại về cam kết với công ty, phòng thí nghiệm này, và vai trò của anh ở đây. Chúng ta sẽ bàn tiếp vấn đề này vào ngày mai để anh có thời gian suy nghĩ và chia sẻ chúng với tôi. Tuy nhiên, Tiến sĩ B này, anh cần hiểu rằng anh vẫn đang trong giai đoạn thử việc và tôi sẽ không ngần ngại sa thải bất kỳ ai không phù hợp. Và với tất cả sự tôn trọng, công việc diễn ra rất tốt trước khi anh tới đây và tôi không có lý do gì để tin rằng chúng tôi không thể làm tốt công việc nếu anh ra đi.

Anh có quyền quyết định vị trí của mình trong nhóm cũng như mối quan hệ với tôi. Tuy vậy, đừng mắc sai lầm: thách thức tôi hay cố gắng khiến tôi trông ít giống một người quản lý trong phòng thí nghiệm này hơn anh sẽ không hiệu quả và khiến anh phải ra đi. Anh còn câu hỏi nào nữa không?

Cho dù đây là một cuộc nói chuyện tương đối căng thẳng nhưng bất cứ khi nào một nhân viên nghi ngờ khả năng, quyết định hay cách giải quyết công việc của bạn trước mặt những nhân viên khác, bạn cần tuyên bố giới hạn cho vấn đề này nếu không người nhân viên đó sẽ gặp rắc rối. Bạn cần chắc chắn một điều: Ngay trước hoặc sau khi nói chuyện với người đó, bạn cần trao đổi với phòng nhân sự và thông báo về việc xảy ra. Khi bạn đối mặt với một thách thức cá nhân như thế này, chiến lược quản lý thông minh là ngay từ đầu lôi kéo phòng nhân sự về phía bạn. Bằng cách này, nếu Tiến sĩ B phàn nàn với phòng nhân sự về cách quản lý hay kiểu truyền đạt mệnh lệnh của bạn, bạn sẽ không bị rơi vào hoàn cảnh phải biện hộ cho mình. Phòng nhân sự sẽ ủng hộ những lời lẽ của bạn.

Tình huống 64: Thiếu kỹ năng làm việc nhóm và tạo dựng mối quan hệ

Các đồng nghiệp cùng làm việc sẽ nảy sinh tình bạn và cảm giác thân thiết. Đúng là công việc đôi lúc mang tính thử thách và sự khác biệt về suy nghĩ có thể nảy sinh, nhưng phần lớn mọi người có thể vượt qua dễ dàng và sẵn sàng bỏ qua, ngay cả khi nhiều chuyện không diễn ra như họ mong đợi. Chúng ta cùng làm việc trong công ty này, chúng ta tôn trọng và dựa vào nhau để tìm sự hỗ trợ khi mắc sai lầm hay quên làm việc gì đó.

Tuy nhiên, không có gì bất thường khi một thành viên trong nhóm vẫn chỉ là người ngoài cuộc. Cá nhân đó có lẽ chỉ giữ mọi việc cho bản thân, ít chia sẻ, hạn chế tham gia các công việc nhóm, và không hứng thú hợp tác với thành viên trong nhóm. Những người đơn độc thường khó chịu với việc họ không được mọi người quan tâm hay để ý tới trong khi trên thực tế chính họ đã làm cho người khác tránh xa mình. Có những người lúc nào cũng phàn nàn rằng họ làm tất cả công việc, phấn đấu hơn người khác và bất kể những nỗ lực phi thường, họ vẫn là nạn nhân của sự thiếu quan tâm và thờ ơ của cấp trên và đồng nghiệp.

Giải pháp

Thay đổi những người có não trạng chờ hưởng trợ cấp (entitlement mentality) hay mắc Hội chứng Nạn nhân (Victim Syndrome) có thể là một trong những thách thức khó khăn nhất mà bạn phải đối mặt trong công việc. Tuy nhiên, như đã trình bày trong phần đầu cuốn sách, giải quyết vấn đề với thái độ thông cảm nhưng kiên quyết chắc chắn là biện pháp tốt nhất nhằm thay đổi người khác. Mục đích của bạn là nhằm xem xét các lý do công việc cùng các nhân tố cơ bản để giải thích cho quan điểm của mình.

Terry, tôi muốn gặp riêng anh để trao đổi về các kỹ năng làm việc nhóm và tạo dựng mối quan hệ. Tôi có cảm giác anh thấy mình bị cô lập và tách rời khỏi đồng nghiệp và tôi nghĩ họ cũng cảm thấy tương tự về anh. Tôi không ở đây để bao biện hay thanh minh lý do anh lại có cảm giác như vậy hay tại sao họ lại cảm thấy không thoải mái khi tiếp xúc với anh, nhưng tôi quan tâm tới sự ảnh hưởng của vấn đề này đến năng suất lao động của bộ phận chúng ta. Rõ ràng là nếu người này tránh xa người khác, công việc sẽ bị ảnh hưởng vì việc liên lạc trao đổi bị ngừng trệ. Tôi cũng quan tâm tới cảm

giác được là một thành viên trong cộng đồng bởi điều này là một phần quan trọng của công việc.

Ở mức độ nào đó, anh có đồng ý với nhận định đó của tôi không? [Có.]

Tôi muốn lắng nghe quan điểm của anh. Hãy nói với tôi anh nghĩ thế nào về mối quan hệ với các đồng nghiệp khác. [Tôi chỉ muốn tự làm công việc của mình. Tôi không làm phiền họ và họ cũng không làm phiền tôi; đó là cách làm việc mà tôi thích.]

Tôi hiểu đó là cách anh thích, nhưng liệu nó có lợi cho công ty và thích hợp với các đồng nghiệp khác? [Tôi không biết. Anh sẽ phải hỏi họ điều này.]

Tôi không thể áp đặt cách anh cảm nhận về những đồng nghiệp khác trong nhóm hay trong công ty. Nếu anh muốn cải thiện mối quan hệ với đồng nghiệp, tôi rất vui mừng được giúp đỡ để đảm bảo là mong muốn của anh được đáp lại bằng thiện chí. Cuộc sống quá ngắn ngủi cho những trận cãi vã nhưng tôi thấy anh thường tỏ ra cố thủ ngay khi ai đó đưa ra lời nhận xét mà anh không đồng ý. Dường như anh đang cố giữ cảm xúc trong lòng mặc dù anh không nhất thiết phải làm vậy.

Hàng tuần, chúng ta đều tổ chức các buổi họp nhân viên giúp mọi người có cơ hội chia sẻ công việc của mình, anh và tất cả mọi người đều có thể trao đổi với tôi. Đôi khi anh tham gia cùng mọi người, nhưng lúc khác anh lại có vẻ ngại ngùng với sự thân thiết hay nỗ lực tỏ ra hài hước của tôi. Vì vậy, có lẽ những người khác trong nhóm cho rằng anh là một người buồn bã và không biết đường nào mà lần, và điều đó không hợp với họ.

Nghe này, tôi không thể làm cho anh giống như những người khác hay buộc anh muốn làm việc ở đây. Nhưng tôi nếu anh đơn giản chỉ thực hiện công việc của mình là không đủ. Tôi hy vọng mọi người trao đổi cởi mở và chân thành trong mọi hoàn cảnh, và nếu anh cảm thấy mình không thể thích nghi với kiểu làm việc như vậy, anh cần tìm công việc khác thích hợp hơn. Cá nhân tôi sẽ không phàn nàn nếu anh không muốn làm việc cùng tôi hay cho tôi. Tuy vậy, anh hãy hiểu là tôi không thể để những người khác trong nhóm lúc nào cũng cảm thấy lo lắng khi làm việc với anh.

Tôi muốn anh dành thời gian suy nghĩ về vấn đề này. Nếu anh nghĩ mình có quyền tách bản thân khỏi nhóm, làm việc từ 9h sáng đến 5h chiều rồi về nhà, anh đã sai lầm. Hy vọng anh đến gặp tôi vào ngày mai và nói chuyện một cách chân thành và tôi hứa sẽ ủng hộ quyết định của anh. Mặt khác, nếu anh thừa nhận mắc vấn đề về nhận thức cùng mong muốn chân thành gỡ bỏ những rào cản ngăn cách với đồng nghiệp, tôi sẽ ủng hộ anh hết mình.

Anh có ý kiến nào khác muốn chia sẻ hay có thấy tôi còn thiếu sót điều gì không? [Không.] Tốt rồi, ngày mai hãy gặp tôi và tiếp tục cuộc nói chuyện này.

Đúng là những cuộc nói chuyện kiểu này có thể thách thức bạn bởi khó có thể nói rõ ràng những vấn đề này. Phê bình một ai đó vì thiếu chân tình hay thiếu cởi mở trước những lời chỉ trích cũng như bày tỏ tình cảm của mình trước đồng nghiệp có lẽ thuộc về phạm trù mất cân bằng tính cách hơn là vấn đề làm việc chăm chỉ. Do đó, điều quan trọng là bạn nói cho người đó biết kỳ vọng của mình đối với họ ngay từ đầu. Nếu người đó không sẵn lòng hay không thể tạo dựng kỹ năng làm việc nhóm, và do đó ảnh hưởng đến kỹ năng truyền đạt thông tin thì lúc đó năng suất lao động của cả bộ phận có thể bị giảm sút. (Rốt cuộc, nếu thiếu những cơ sở này, mọi người thường đưa ra những giả định mà đa phần là sai.) Lúc đó, việc áp dụng hình thức kỷ luật cao hơn có lẽ là biện pháp thích hợp.

Tình huống 65: Lười biếng và thiếu tận tâm với công việc

Sự lười biếng luôn là một vấn đề đặc biệt, đúng không? Mọi người trong nhóm làm việc chăm chỉ và không kêu ca phàn nàn, trong khi một thành viên lại hay trì hoãn và phản đối việc bị giao nhiệm vụ mới. Đừng hiểu nhầm điều tôi nói – anh ta sẽ làm nếu bị bắt buộc – nhưng bất cứ khi nào phải nhận nhiệm vụ mới, anh ta đều lầm bầm than phiền.

Làm cách nào bạn có thể biến những kẻ lười biếng ở nơi làm việc thành những người hùng sẵn sàng nhảy qua các tòa nhà cao chót vót và thậm chí vượt qua cả những nhân viên chăm chỉ nhất? Điều này không dễ dàng bởi lao động chăm chỉ và tận tâm với công việc là những giá trị được hình

thành từ sớm trong cuộc đời con người. Nếu một người mất khả năng tự lập do được cha mẹ nuông chiều thái quá đến mức sẵn sàng đáp ứng bất kể thứ gì họ muốn mà không phải nỗ lực lao động, có lẽ đã quá muộn để bạn thay đổi triết lý sống của họ. Rốt cuộc, bạn không phải là cha mẹ họ và không thể thay đổi toàn bộ triết lý sống của người đó lúc này.

Giải pháp

Giả sử bạn vừa nhận một nhân viên mới tốt nghiệp đại học thuộc thế hệ tái bùng nổ dân số (sinh vào những năm 1980 đến 2000). Người lao động này dường như không hiểu được điều được gọi là “lao động có mục đích”. Anh ta tìm kiếm niềm vui, cách thức duy trì vị trí để anh ta có đủ tiền vui chơi, nhưng không thể hiện lòng nhiệt tình, tích cực hay nỗ lực trong công việc.

Bạn cảm thấy khó chịu khi tất những người khác trong nhóm dường như đang nỗ lực gấp đôi để hoàn thành công việc thì Junior (tên nhân viên đó) lại lười biếng và tách mình khỏi nhóm. Vì vậy, bạn gọi riêng Junior vào văn phòng của mình và bắt đầu cuộc nói chuyện như sau:

Junior, tôi biết đây là công việc chính thức đầu tiên của anh sau khi tốt nghiệp đại học và tôi phân vân không biết anh thích công việc này đến mức nào. [À, tôi thấy công việc này cũng tạm ổn.]

Hãy chia sẻ với tôi quan điểm của anh về loại hình công việc, khối lượng công việc trên đầu người, mức độ tiến hành công việc, hay những vấn đề tương tự. [Tôi thấy mọi người có vẻ bận rộn và có khá nhiều việc phải làm.]

Anh hãy thử so sánh thái độ làm việc của mình với những thành viên khác trong nhóm xem sao? [Tôi thấy cũng tạm ổn.]

Đó chính là điểm bất đồng giữa chúng ta. Anh không hoàn thành công việc ở mức độ chấp nhận được. Anh có ngạc nhiên khi nghe tôi nói vậy không? [À, tôi không ngạc nhiên chút nào.]

Điều này nên khiến anh bất ngờ – trên thực tế, anh nên cảm thấy ngỡ ngàng mới đúng. Đây là cuộc sống thực sau khi tốt nghiệp đại học, không

chỉ ở công ty này mà tại tất cả các công ty khác trên nước Mỹ: Chúng tôi không có mặt ở đây để làm cho anh vui vẻ. Chúng tôi không có mặt ở đây để giúp anh giết thời gian. Và chúng tôi cũng không có mặt ở đây để trả lương cho anh để rồi anh lười biếng trong khi những lao động khác làm việc chăm chỉ hơn anh mỗi ngày.

Đây không phải là trường đại học – không có kiểu "cầm tay chỉ việc". Anh có trách nhiệm tự tìm kiếm công việc, hoàn thành nhanh chóng và chính xác, và lại tìm kiếm công việc khác. Tôi trông đợi anh mỉm cười khi làm việc, giúp đỡ đồng nghiệp và bất cứ người nào khác xung quanh, báo cáo lại thời gian anh thực hiện công việc để sau đó có thể nhận thêm công việc khác.

Có vẻ tôi đang làm cho việc này trở nên nghiêm trọng, nhưng nó thực sự nghiêm trọng bởi đó là bản chất vấn đề. Tôi không có trách nhiệm bảo đảm cho anh giữ được công việc này. Đó là trách nhiệm của anh và tôi hy vọng anh sẽ nghiêm túc suy nghĩ về vấn đề này. Đó là điều làm nên tính cách và lòng tự trọng ở mỗi con người.

Mặt khác, anh đang có vấn đề về nhận thức. Theo tôi, anh thấy công việc này không xứng đáng với anh và anh không việc gì phải nỗ lực để trở nên vượt trội. Tôi hy vọng anh sẽ vượt trội trong mỗi công việc và tôi chỉ đưa ra lời cảnh báo duy nhất này. Nếu anh không thể hiện thái độ làm việc đúng đắn, nỗ lực và tận tâm với công việc, anh sẽ không được chào đón. Anh đã hiểu ý tôi chưa? [Vâng, tôi đã hiểu.]

Cách giải quyết này không chỉ áp dụng cho nhân viên trẻ. Cách thức tương tự cũng hiệu quả với cả những nhân viên dày dạn kinh nghiệm nhưng lười biếng. Nên nhớ, bạn không nên tiến hành cuộc nói chuyện kiểu này lần thứ hai. Bất cứ biểu hiện nào khác của việc không nỗ lực làm việc sẽ dẫn tới việc nhân viên bị sa thải (ví dụ, với nhân viên trong giai đoạn thử việc) hay phải nhận hình thức kỷ luật cảnh cáo (với nhân viên chính thức).

Tình huống 66: Những người hay đổ lỗi cho người khác và viện cớ

Những nhà quản lý thành công nhất khen ngợi người khác khi công việc thuận lợi và nhận trách nhiệm khi công việc trục trặc. Kiểu quản lý khác lại

hoàn toàn ngược lại: Họ nhận những lời khen ngợi khi công việc tiến triển tốt đẹp và nhanh chóng đổ lỗi cho người khác hoặc “chỉ tay năm ngón” khi công việc trục trặc. Đó là một tật xấu của con người. Bất kỳ ai sẵn sàng đẩy người khác xuống vũng bùn khi vấn đề nảy sinh chắc chắn cũng sẽ làm như vậy với bạn – cấp trên của họ. Hoặc những người này phải thay đổi thái độ của họ hoặc cần tiếp tục nỗ lực vì sự nghiệp của họ. Tóm lại, những nhà quản lý kiểu này đại diện cho những “con sâu làm rầu nồi canh”, và họ không chỉ tạo ra nguy cơ cho bạn mà còn ảnh hưởng đến kế hoạch giữ chân nhân viên ở lại công ty bởi không nhân viên nào lại tin tưởng họ.

Vậy điều này dẫn đến kết quả gì? Những nhân viên tốt nhất của bạn sẽ bỏ việc bởi họ không tin tưởng hay tôn trọng người giám sát ích kỷ kiểu này. Rốt cuộc, không ai muốn nói xấu người quản lý trong buổi trao đổi trước khi rời công ty – điều sẽ gây cho công ty cảm giác khó chịu, và ai biết được, một ngày nào đó nhân viên đó có thể muốn quay trở lại công ty làm việc.

Giải pháp

Khi cho rằng nhân viên hay đổ lỗi cho người khác và thường viện cớ đang gây ra những khó khăn hay xáo trộn về nhân sự trong nhóm, bạn cần can thiệp một cách khéo léo. Với mục đích đó, bạn có thể bắt đầu cuộc nói chuyện theo cách sau:

John, tôi muốn nói chuyện riêng với anh bởi tôi lo lắng về điều tôi trông thấy và nghe được. Hôm qua, tôi thấy anh đổ lỗi cho Sarah vì một việc rõ ràng không thuộc trách nhiệm của cô ấy. Khi chúng ta trao đổi trong cuộc họp nhân viên hàng tuần, tôi đã hỏi anh lý do vẫn chưa hoàn thành việc chuyển đổi hệ thống, và ngay lập tức anh trả lời là Sarah không hiểu rõ trách nhiệm của cô ấy và tiến độ của quá trình chuyển đổi. Anh thậm chí còn không chớp mắt. Như thể anh đang chờ đợi tôi nói điều gì đó để anh có thể đổ lỗi cho Sarah. [Đó là lỗi của cô ấy. Cô ấy không…]

Cho phép tôi ngừng lời anh ở đây. Đầu tiên, dự án này thuộc về nhóm của anh và vì thế anh có trách nhiệm với nó. Anh phân công nhiệm vụ cho các

thành viên trong nhóm, nhưng nếu công việc không hoàn thành, thì đó là trách nhiệm của anh, và tôi yêu cầu anh nhận trách nhiệm cho vấn đề đó, đặc biệt trước mặt những nhân viên khác. Sarah tội nghiệp thậm chí còn không có mặt ở đó để biện hộ cho mình. [Thế thì tôi nên kỷ luật cô ấy.]

Có thể. Nhưng cuộc họp này là để trao đổi về anh, không phải về cô ấy. Tôi không kỳ vọng rằng mọi việc lúc nào cũng diễn ra suôn sẻ. Tuy nhiên, quan trọng hơn, tôi không kỳ vọng anh nhận toàn bộ công lao khi công việc trôi chảy và đổ trách nhiệm cho người khác khi công việc trục trặc. Tóm lại, anh cần suy nghĩ lại về toàn bộ cách cư xử của mình.

Đây là phong cách quản lý anh cần thể hiện từ thời điểm này: Khi công việc diễn ra suôn sẻ, chia sẻ công lao với những thành viên khác. Khi công việc trục trặc, nhận trách nhiệm về vấn đề đó và bảo vệ nhân viên hết sức có thể. Đó là đức tính của nhà lãnh đạo bẩm sinh, và đó là điều tôi kỳ vọng ở tất cả những người quản lý của mình.

Anh nên hiểu điều này đem lại lợi thế gì: Khi anh nhường công lao cho nhân viên của mình, đồng nghiệp của anh sẽ ngay lập tức can thiệp và nói: "Đừng quá khiêm tốn như vậy." Chúng tôi biết anh đã dẫn dắt nhóm đạt được thành công này, nhưng anh sẽ được mọi người tôn trọng khi dành công lao cho nhân viên. Và khi công việc trục trặc, nhận trách nhiệm cho vấn đề đó, người khác sẽ nói: "Đừng đổ hết trách nhiệm lên bản thân. Tôi biết trong nhóm anh có một vài nhân viên còn thiếu kinh nghiệm và cần học hỏi thêm, vì thế đừng lo lắng."

Đó là cách quản lý tôi muốn anh thực hiện, vì lợi ích của anh cũng như công ty. Hãy nhớ một điều: Danh tiếng của anh với tư cách một nhân viên cũng như một người lãnh đạo tận tâm và có khả năng truyền động lực cho người khác là một tài sản giá trị mà anh xây dựng trong sự nghiệp của mình. Ai cũng có thể mắc sai lầm, và khi mắc sai lầm, hãy thẳng thắn thừa nhận khuyết điểm, xin lỗi và cam kết tránh mắc phải lỗi lầm tương tự trong tương lai.

Nhưng nếu anh đặt lợi ích của mình lên trên, giành lấy vinh quang và đổ lỗi cho người khác thì anh sẽ không được tôn trọng. Anh có hiểu ý tôi

không? [Có, tôi hiểu.]

Tốt lắm, vậy hãy thực hiện theo cách đó. Từ giờ phút này trở đi. Không có ngoại lệ. Vậy chúng ta kết thúc cuộc trao đổi tại đây.

Những nhà quản lý sẵn sàng đổ lỗi cho người khác và giành lấy tất cả vinh quang sẽ không đem lại ích lợi gì cho chính bản thân cũng như công ty. Giúp họ thấy được lỗi lầm và thay đổi cách suy nghĩ về bản thân họ. Họ sẽ biết ơn bạn (nếu không cũng sẽ im lặng rời khỏi công ty).

Tình huống 67: Sự ghen tỵ giữa các đồng nghiệp và nhân viên không thể loại bỏ cơn giận dữ của mình

Đôi khi chúng ta phải trao đổi thẳng thắn với đồng nghiệp và dường như không thể vượt qua sự giận dữ hay ghen tỵ, luôn tìm cách hạ thấp người khác. Hành vi tương tự thường tự biểu lộ trong các hành động khó phát hiện nhằm hủy hoại sự tín nhiệm của bạn với người đồng nghiệp đó.

"Tôi chỉ muốn thông báo cho anh biết Suzie không thường xuyên ngồi tại chỗ làm việc. Cô ta thích giao du và không san sẻ công việc một cách công bằng. Điều này không khiến tôi khó chịu nhưng có thể làm cho người khác bực tức." Đây là dấu chấm hết cho tình thân thiết và tin tưởng giữa những người đồng nghiệp. Và thông thường bạn sẽ thấy nhân viên đó không ngừng phàn nàn về một đồng nghiệp cụ thể. Nhân viên hay phàn nàn gần như chỉ toàn nhìn thấy những thiếu sót của người khác. Một người đồng nghiệp mục tiêu có thể sẽ phải chịu đựng tất cả những lời phàn nàn của người này.

Nhân viên của bạn có thể tìm ra rất nhiều thiếu sót nhỏ để gây chú ý với bạn rằng họ đang đem lại điều tốt đẹp cho bạn. Nhưng cũng giống như cha mẹ, bạn phải dạy họ việc tố cáo người khác không phải là cách cư xử đúng đắn. Tất nhiên, với tư cách người quản lý, bạn muốn biết những việc cụ thể bởi bạn không thể có mặt ở khắp mọi nơi vào mọi lúc, nhưng nơi làm việc không phải là nơi hoàn hảo và sẽ chẳng bao giờ là hoàn hảo, vì thế bạn phải tìm hiểu vấn đề khi ai đó khiến người khác gặp rắc rối.

Giải pháp

Khi bạn phải xem xét các kế hoạch đánh lừa dường như nhằm vào một người đồng nghiệp, hãy kéo nhân viên hay phàn nàn ra một chỗ và giải thích những điều sau:

Shannon, tôi muốn chị biết một số điều. Không biết liệu chị có nhận ra rằng chị rất hay phàn nàn về Suzie. Chị thường mở đầu cuộc nói chuyện rằng, "Anh có ngại nếu tôi nói với anh về một chuyện không phải công việc của tôi?" và sau đó chị bắt đầu chỉ trích Suzie – cô ấy không hoàn thành công việc đúng kế hoạch, đi khỏi phòng làm việc, thích giao du, hay làm việc ở mức độ không thể chấp nhận được.

Từ bây giờ, nếu chị hỏi tôi điều đó, tôi sẽ trả lời là "không". Tôi không muốn nghe những điều chị nói về cách làm việc có vấn đề của Suzie nữa. Nói thật, tôi không cần chị phải chỉ cho tôi cách quản lý, thêm vào đó chị và Suzie làm những công việc hoàn toàn khác biệt cũng như đảm nhận vai trò khác nhau trong nhóm, vì vậy chị không cần phải phê bình công việc hay thói quen làm việc của cô ấy nữa.

Và tôi còn một lời khuyên nữa dành cho chị, Shannon: Chị cần phải chấp nhận thực tế và vượt qua nỗi tức giận cũng như không bằng lòng về cô ấy. Tôi không biết liệu chị có cảm thấy cô ấy đe dọa mình vì bất kỳ lý do nào hay tại sao chị có vẻ giận dữ như vậy, nhưng với cách nhìn nhận của người ngoài cuộc, điều đó thật rõ ràng cho dù chị không nhận ra. Tại sao hết lần này đến lần khác chị chỉ tìm ra lỗi lầm của một người trong khi tôi – người giám sát của cô ấy – lại không nhận thấy những lỗi đó?

Tôi rất nghiêm túc trong vấn đề này: Nếu chị không tìm cách vượt qua sự tức giận, nó sẽ gặm nhấm chị từ bên trong, và có thể khiến chị mất việc. Đừng để tôi phải trao đổi với chị về vấn đề này một lần nữa, Shannon, bởi nếu điều này xảy ra, chị sẽ phải nhận hình thức kỷ luật bằng văn bản thay vì nhắc nhở như thế này. Tôi đã nói rõ ràng chưa? [Vâng.] Tốt lắm. Cảm ơn chị rất nhiều.

Một khi bạn đã trao đổi về vấn đề nhận thức này, sau này việc đưa ra hình thức kỷ luật bằng văn bản sẽ dễ dàng hơn vì bạn có thể nói, "Chị không nhớ cuộc nói chuyện của chúng ta vào ngày 30/5 khi chị đồng ý không nói

điều gì xấu về Suzie hay khiến cô ấy gặp rắc rối à? Bây giờ chị lại mắc phải vấn đề này một lần nữa và tôi e rằng cách duy nhất tôi có thể làm để giúp chị từ bỏ thói quen này là cảnh cáo chị bằng văn bản. Chị sẽ nhận được hình thức kỷ luật vào cuối ngày, và chị có thể viết đơn bác bỏ hình thức kỷ luật này. Tuy vậy, nội dung biên bản kỷ luật sẽ được ghi rõ ràng: Nếu chị tiếp tục vi phạm điều đó một lần nữa, về cơ bản chị đã tự sa thải chính mình." Thế là đủ.

Tình huống 68: Những người có thái độ kiêu ngạo và hợm hĩnh

Bạn có thể nói gì về những nhân viên thể hiện rằng mình giỏi giang hơn người khác? Đôi khi được coi là những kẻ hợm hĩnh, đôi khi là những trí thức mù quáng, họ có thái độ kiêu ngạo, kẻ cả và huênh hoang, tự đắc. Họ thường tự cao và đề cao thái quá tầm quan trọng của bản thân. Thái độ của họ thể hiện qua việc không thèm lắng nghe người khác và kiên quyết bày tỏ ý kiến của mình ngay cả khi không được mời phát biểu. Đôi khi họ khăng khăng tranh luận về các quan điểm của mình cho đến khi người kia quá mệt mỏi, họ tuyên bố mình chiến thắng nhưng chỉ nhờ việc làm tiêu hao năng lượng của đối thủ. Tóm lại, không có nhiều lý do bào chữa cho việc một số nhân viên thể hiện cái tôi của mình quá lớn.

Giải pháp

Thái độ kiêu ngạo kín đáo được thể hiện qua hành động nhếch mép cùng kiểu cười và lối nói chuyện kẻ cả. Biểu hiện ra bên ngoài thường là nói át người khác và khăng khăng với ý kiến riêng của mình. Bất kể phải đối mặt với kiểu người kiêu ngạo nào cũng đều khiến bạn cảm thấy chán nản, vì vậy khi bạn thấy một nhân viên thể hiện thái độ này, tốt nhất là hãy nói chuyện và sử dụng cách tiếp cận dựa trên vấn đề về nhận thức. Bạn có thể nói với nhân viên đó theo cách sau:

Peter, chúng ta cần trao đổi riêng về một vấn đề. Đừng lo lắng vì nó không liên quan tới hiệu quả làm việc của anh, mà là vấn đề về thái độ ở nơi làm việc. Đặc biệt, tôi không thể làm tròn vai trò người giám sát nếu không nói với anh rằng đôi khi anh tỏ ra kiêu ngạo và hợm hĩnh. Anh có cảm thấy ngạc nhiên vì điều này không? [Có, tôi rất ngạc nhiên.]

Đây là quan điểm của tôi. Sáng nay trong buổi họp nhân viên, Alison đã đưa ra ý kiến về hội nghị sắp tới. Cô ấy gợi ý bố trí 6 người thay vì 4 ở buồng hội nghị, vì vậy 2 người kia có thể hỗ trợ trong khi chúng ta phát vé bốc thăm trúng thưởng. Ngay từ đầu tôi cũng không nghĩ đây là một ý tưởng tuyệt vời nhưng trước khi tôi kịp nói điều gì, anh nhảy vào ngắt lời cô ấy và nói: "Không thể nào. Đó không phải là điều chúng ta sẽ thực hiện." Anh không hề giải thích lý do, anh chỉ im lặng trong một phút rồi lại tiếp tục nói theo một hướng hoàn toàn khác.

Tôi không bàn về câu trả lời của anh bởi tình cờ tôi cũng tán thành nó. Tuy vậy, điều tôi quan tâm là cách anh phản đối ý kiến của cô ấy quá dễ dàng. Anh hoàn toàn gạt đi ý kiến của cô ấy trước toàn thể nhóm và thậm chí còn không thể hiện sự tôn trọng khi không giải thích lý do khiến anh cho rằng đó là một ý tưởng tồi. Tôi muốn hỏi anh điều này: Anh nghĩ sao về cảm giác của cô ấy? [À thì đó là một ý kiến ngu ngốc. Chúng ta không có đủ chỗ cho 4 người chứ đừng nói là 6…]

Cho phép tôi ngắt lời anh ở đây. Hãy nhớ rằng chúng ta không thảo luận tính đúng sai trong ý kiến của anh – mà chỉ nói về cách anh diễn đạt điều đó. Tôi cảm giác như thể anh vẫy vẫy bàn tay vô hình để phản đối ý kiến của Alison, khiến nó có vẻ không quan trọng và chệch khỏi chủ đề của cuộc nói chuyện. Anh có biết tại sao cô ấy cảm thấy xấu hổ và bối rối vì hành động của anh không? [À tôi nghĩ là có, nhưng tôi thực sự không có thời gian để làm hài lòng những người đó. Tôi không phải là cha mẹ họ. Nếu họ cần người "cầm tay chỉ việc", công việc không phải là nơi thích hợp.]

Thật tồi tệ khi anh cảm nhận như vậy. Tôi hoàn toàn không nhất trí với anh. Đây là cách làm việc ở cửa hàng của tôi: Mỗi người đều có vai trò quan trọng và đều được tôn trọng. Điều đó có nghĩa là khi ai đó đưa ra gợi ý nhằm cải thiện tình hình, gợi ý của họ sẽ được cân nhắc cẩn thận. Quan trọng hơn, tất cả nhân viên đều được chào đón và khuyến khích tham gia đóng góp ý kiến.

Tôi cảm thấy cuộc nói chuyện này không tiến triển nhiều trong việc làm cho anh nhận thức được vấn đề này, vì thế để tôi nói rõ với anh: Anh đang

có vấn đề nghiêm trọng về nhận thức. Mọi người đánh giá anh là người xa cách, hững hờ, hợm hĩnh và kiêu ngạo. Vì thế, ai cũng có vẻ ngại tiếp xúc với anh. Và đó là một vấn đề nghiêm trọng với cả nhóm bởi thái độ của anh làm ảnh hưởng tới sự hợp tác và trao đổi thẳng thắn trong nhóm.

Tối nay anh hãy nghỉ ngơi và sau đó quyết định xem liệu có thể thay đổi cách xử sự để xây dựng một môi trường làm việc thống nhất hơn không. Anh có nhận thấy mình có thể xử sự khéo léo với cảm giác của người khác và thay đổi bản thân với những điều tôi chia sẻ với anh lúc này không? Thật tuyệt vời nếu anh có thể, và tôi hoàn toàn ủng hộ con người mới của anh vào ngày mai.

Ngoài ra, Peter này, để công bằng với bộ phận cũng như toàn công ty, nếu anh thực sự nhận thấy đó không phải là chính mình, tôi cũng tôn trọng quyết định của anh. Không phải ai cũng đều thích hợp với văn hóa làm việc ở một công ty cụ thể, và tôi tôn trọng điều này. Nếu lúc này anh quyết định tìm kiếm một cơ hội mới, hãy nói cho tôi biết. Tôi sẽ xem xét ý kiến này cũng như ủng hộ anh nếu có thể. Hãy sắp xếp thời gian để gặp tôi vào ngày mai và thông báo cho tôi biết quyết định của anh về vấn đề này, được không? Cảm ơn anh rất nhiều vì đã nói chuyện với tôi.

Đây có thể là cách tiếp cận "tán thành ý kiến của tôi hoặc là không gì hết" khi quản lý cá nhân đó, nhưng bạn không thể để một cá nhân giết chết sự thân thiết trong cả nhóm. Bạn có thể chịu đựng vấn đề này trong một thời gian ngắn nhưng lúc nào đó vấn đề sẽ trở nên nghiêm trọng, vì thế hãy giải quyết một cách thẳng thắn, trung thực và cởi mở. Giải pháp tốt hơn buộc Peter làm theo điều mà anh ta không muốn hay đánh giá cao. Liệu đây có phải là một cuộc nói chuyện khó khăn? Đúng vậy. Liệu cuộc nói chuyện này có cần thiết không? Hoàn toàn cần thiết. Và nếu bạn lo ngại về vấn đề pháp lý liên quan tới thời gian công tác, tuổi đời, hay sắc tộc của người đó, để chắc chắn hãy trao đổi với phòng nhân sự hoặc luật sư trước khi nói chuyện với họ.

11. NHỮNG THÁCH THỨC VỀ PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO VÀ CÁC TRỞ NGẠI TRONG QUẢN LÝ

Thật ngạc nhiên khi vấn đề giải quyết hiệu quả những thách thức về phong cách lãnh đạo nơi làm việc ít khi được nhắc đến trong các cuốn sách về quản lý đơn giản bởi rất khó để nhận ra bản chất vấn đề. Tuy nhiên, trong thực tế, vấn đề này có mối liên hệ chặt chẽ với khả năng điều chỉnh thành công sự nghiệp của cá nhân đó. Bạn sẽ nói như thế nào với nhân viên về một vấn đề chủ quan và tế nhị?

• Bạn muốn tránh đối đầu bằng mọi giá.

• Bạn có tiếng là một người thích tranh cãi và hay dọa dẫm.

• Bạn công khai thách thức và đối đầu với những người thể hiện quan điểm trái ngược với mình.

• Bạn có xu hướng giao phó công việc cho người khác trong khi bản thân lại không làm việc chăm chỉ.

• Dường như bạn muốn nhân viên của mình cảm thấy lo sợ.

Đây là những lời buộc tội mạnh mẽ mà thông thường được đáp lại bằng sự phản đối kiên quyết. “Không, tôi không phải như vậy.” “Ai nói với anh như thế?” Tất nhiên, điều này lại tạo ra khó khăn khác với bạn: sợ bị trả thù. Tại sao? Bởi nếu bạn khiến họ nhận thấy những người khác thực sự nghĩ như vậy về họ, họ có thể bị hoang tưởng và bắt đầu tự điều tra trong nội bộ để tìm ra ai đã đưa ra những nhận xét đó với bạn – cấp trên của họ.

Nói với một người quản lý rằng phong cách lãnh đạo của cô ta mang tính đối đầu, dọa nạt, không có chính kiến rõ rànglà điều mà bạn muốn tránh bằng mọi cách nếu có thể. Đó là lý do nhiều người trong số chúng ta lựa chọn con đường ít đối đầu hơn cũng như tránh những nhận định tế nhị, chủ quan và những hành động thiếu tôn trọng mỗi ngày.

Làm thế nào để người khác lắng nghe bạn một cách khách quan khi bạn nói về một vấn đề khó chịu? Đừng hy vọng việc này là dễ dàng, bởi đôi khi con người tỏ ra thất thường và dễ bột phát trước những lời chỉ trích chủ quan. Tuy vậy, nếu bạn không nói với họ về vấn đề nhận thức đang khiến họ gặp rắc rối, có lẽ họ chẳng bao giờ nhận ra ảnh hưởng nghiêm trọng của nó đến sự nghiệp của mình trước khi quá muộn. Tệ hơn, họ có thể tiếp tục làm bạn khó chịu cho đến khi bạn không thể chịu đựng nổi và phải đối mặt với vấn đề này – lúc đó việc này chẳng mang lại điều gì tốt đẹp cho chúng ta, đúng không?

Trong chương này, chúng ta sẽ trao đổi về những thách thức đối với khả năng lãnh đạo mà nhiều nhà quản lý cảm thấy khó chịu cũng như cản trở con đường sự nghiệp của họ. Hãy xem xét liệu chúng ta có thể đưa ra một vài chiến lược nhằm giúp cấp dưới của bạn cải thiện hiệu quả làm việc, khiến cuộc sống của họ cũng như của đồng nghiệp dễ dàng hơn, đồng thời thúc đẩy sự nghiệp của họ.

Tình huống 69: Hội chứng sự nghiệp ngừng trệ

Giả sử một người quản lý phụ trách chính sách đã làm việc trong công ty bảo hiểm của bạn 10 năm. Anh ta luôn hoàn thành xuất sắc công việc và trên cương vị người quản lý, anh ta rất có trách nhiệm. Anh ta tổ chức tất cả các buổi họp nhân viên cần thiết, viết các bản đánh giá chi tiết hiệu quả làm việc hàng năm của cấp dưới, luôn trung thành và tận tâm với công ty. Tuy nhiên, bạn tự hỏi tại sao sự nghiệp của anh ta vẫn không vượt qua nổi bậc quản lý cấp trung mà anh ta đã nắm giữ trong gần một thập kỷ qua.

Nếu bạn liệt kê những ưu điểm và hạn chế của anh ta, chắc chắn anh ta có nhiều điểm cộng hơn. Tuy nhiên, các nhân viên dường như có cảm nhận khác nhau về anh ta: Anh ta thích tán tỉnh một vài nhân viên nữ trẻ tuổi làm việc trong công ty; không có khiếu hài hước khi hết lần này đến lần khác nói ra những lời bông đùa ngu ngốc; không ngừng khoe khoang về những đứa con của mình; nhưng hơn cả, anh ta luôn luôn tỏ ra biết mọi thứ và bác bỏ ý kiến của người khác.

Mặc dù anh ta là một nhân viên tốt, có đóng góp quan trọng, luôn trung thành và tận tụy, nhưng các điểm yếu lại gây ra khá nhiều rắc rối và cản trở con đường thăng tiến của anh ta. Vậy điều gì nhà quản lý nên làm gì trong trường hợp này? Nếu anh ta đáp ứng được đòi hỏi của bạn và bạn không muốn gây ra vấn đề, bạn có thể làm điều mà phần lớn nhà quản lý áp dụng trong những hoàn cảnh tương tự, đó là chẳng làm gì cả. Trong lĩnh vực kinh doanh tuân theo quy luật đào thải này, việc giải quyết vấn đề này tùy thuộc vào người quản lý đó. Rốt cuộc bạn không phải là người định hướng sự nghiệp cho anh ta.

Giải pháp

Nếu một trong hai trường hợp khác xảy ra – bạn muốn giúp anh ta thăng tiến trong sự nghiệp hoặc bạn nhận thấy xu hướng nhân viên bỏ việc đang gia tăng nhanh chóng – đã đến lúc bạn phải trao đổi với anh ta. Trong những trường hợp như vậy, cuộc thảo luận của bạn có thể diễn ra như sau:

Steve, tôi muốn chúng ta trao đổi về cái mà tôi gọi là một buổi đánh giá hiệu quả lao động ngoài lề. Đây là cơ hội để chúng ta trao đổi về tổng thể hiệu quả làm việc, mong muốn thăng tiến trong sự nghiệp cũng như các biện pháp giúp đỡ với tư cách là người quản lý của anh.

Tôi biết điều này nghe có vẻ lạ lùng. Xét cho cùng đây không phải là thời điểm đánh giá hiệu quả làm việc hàng năm của anh hay làm bất cứ điều gì tương tự. Tôi không muốn anh cảm thấy lo sợ vì điều gì cả. Tôi chỉ nghĩ thật tuyệt vời nếu chúng ta có thể nói chuyện chân thành và cởi mở về những điểm mạnh, điểm hạn chế nhận thấy được cũng như những mặt có thể phát triển. Anh thấy có hợp lý không? [Tất nhiên rồi.]

Thôi được rồi, tôi sẽ nói thẳng vấn đề trong một vài phút và sau đó chúng ta sẽ thảo luận về điều đó, được không? [Tôi chấp nhận.] Và đây là một tập giấy để anh có thể ghi chép nếu muốn.

Đầu tiên tôi muốn nói là những người quản lý và đồng nghiệp đánh giá anh rất cao. Anh thể hiện lòng trung thành tuyệt đối với công ty, chăm chỉ làm việc và tập trung, vì vậy mọi người đánh giá cao và tin tưởng vào năng lực

của anh. Rõ ràng, đó là những lý do giúp anh thành công trong công việc suốt 10 năm qua.

Tuy nhiên, anh lại thiếu chín chắn trong công việc ở một vài mặt cụ thể. Ví dụ, anh khoe khoang quá nhiều về những đứa con của mình. Điều này đã trở thành chủ đề cho những lời trêu đùa về "những đứa trẻ của Steve" với hình mẫu siêu nhân cùng những khả năng vô tận. Steve ạ, chắc hẳn anh rất tự hào về chúng, nhưng tốt nhất anh nên để những lời nhận xét ở ngoài nơi làm việc, và bớt khoe khoang đi. Anh hiểu không? [Tôi hiểu mặc dù tôi chưa bao giờ có ý khiến người khác khó chịu về một chủ đề vô hại như những đứa trẻ của mình.]

Tôi không muốn anh xin lỗi – đó không phải là những điều chúng ta nói tới. Thường thì sẽ không có ai nói về những đứa trẻ của anh bởi vì họ sợ làm anh tổn thương hay khiến anh tức giận. Tôi nói với anh điều này với tư cách là người quản lý vì lợi ích của anh và nói thật là, nếu tôi không nói với anh, sẽ chẳng ai làm vậy.

Anh đã sẵn sàng cho vấn đề thứ hai chưa? [Vâng, anh cứ nói tiếp đi.] Được rồi, anh có vẻ là người hay tán tỉnh phụ nữ. [Tôi là một người hay tán tỉnh phụ nữ ư - thế nghĩa là gì?] Điều đó nghĩa là anh hay đưa ra những lời nhận xét dễ thương với những người phụ nữ trẻ trong công ty để gây ấn tượng và thu hút sự chú ý của họ. Anh sử dụng những từ ngữ như búp bê, em/cưng, điều mà anh nghĩ là dễ thương, trong khi trên thực tế chúng khiến người khác khó chịu.

[Đã có ai phàn nàn điều này với anh chưa?] Chưa, nhưng tôi cảm thấy thế, và quan trọng hơn, tôi tin là người khác cũng nghĩ như vậy. Tôi nghe được một vài lời bàn tán rằng Steve "đang ve vãn mấy em gái trẻ," và nó không mang lại điều gì tốt đẹp cho anh cả. Nó còn làm tổn hại tới phẩm chất của anh, đặc biệt khi mọi người biết anh đã có gia đình. [Vâng. Cảm ơn anh rất nhiều vì đã nói cho tôi biết.]

Và quan trọng nhất, anh có vẻ thích tranh cãi với cấp dưới cũng như cả với tôi, và đôi lúc anh còn thể hiện tính kẻ cả, bề trên. Tôi không biết liệu anh có nhận ra điều này không, nhưng anh thường cười nhếch mép trong khi

tranh luận, điều khiến anh như thể là cấp trên của đồng nghiệp – hoặc chủ đề đó không đáng để anh tham gia trao đổi.

Được rồi, đó là tất cả các vấn đề, vì thế phần khó chịu nhất đã qua. Tôi thấy anh cần thời gian để nhận thức được tất cả những vấn đề trên. Tuy vậy, vì những lý do rõ ràng, các chủ đề thảo luận này không thích hợp cho một cuộc nói chuyện thông thường giữa cấp trên và cấp dưới. Vì chúng mang tính chủ quan và cá nhân. Rốt cuộc, với tư cách là nhà quản lý, làm cách nào tôi có thể trao đổi với anh về những vấn đề nhỏ nhặt và tế nhị trong khi anh vẫn đang làm tốt công việc của mình?

Câu trả lời là tôi chia sẻ tất cả điều này với anh bởi tôi quan tâm tới anh. Tôi thực sự muốn anh suy nghĩ về những điều này và trả lời tôi vào ngày mai. Tôi không nói tôi có tất cả câu trả lời hay tôi có câu trả lời "chính xác", nhưng tôi có lý do chính đáng cho những nhận định mà tôi chia sẻ với anh. Và nếu tôi có những nhận định này, thì có lẽ người khác cũng nhận định như vậy.

Tuy nhiên, vấn đề thực sự lúc này là liệu anh có thể chấp nhận những lời chỉ trích đó với thái độ tích cực cũng như sẵn sàng nhận trách nhiệm cho những vấn đề về nhận thức của mình? Đó là điều tôi muốn anh suy nghĩ.

Đúng, đây là những điều khó có thể trao đổi và bạn không bắt buộc phải chia sẻ những cảm nhận với cấp dưới một cách thẳng thắn như vậy. Nhưng hãy nghĩ về giá trị của hành động này: Đây có lẽ là cuộc trao đổi thẳng thắn đầu tiên và duy nhất mà một người quản lý đang hoàn thành tốt công việc với một cấp trên khách quan và đầy quan tâm, một nhà lãnh đạo đặt lợi ích của nhân viên lên trên hết. Sử dụng cấu trúc đặt câu hỏi để dẫn dắt vào cuộc đối thoại, sau đó nhấn mạnh những vấn đề quan trọng.

Tình huống 70: Không sẵn sàng đối mặt với những vấn đề trước mắt

Những người giám sát muốn lảng tránh đối đầu thường gây ra cảm giác lo lắng và hành động đóng kịch ở nơi làm việc. Rốt cuộc, những vấn đề nhỏ có xu hướng trở thành những vấn đề nghiêm trọng hơn nếu nó không được nhanh chóng giải quyết, và việc nhân viên bỏ việc cũng như những

vụ kiện tụng có xu hướng xảy ra khi nhận định thiếu công bằng lan tràn khắp nơi làm việc.

Một vài người bẩm sinh đã có khả năng lãnh đạo, trong khi những người khác cần phát triển và củng cố khả năng đó. Đó là lợi ích của bạn cũng như của công ty khi bảo đảm rằng những vấn đề được giải quyết ngay lập tức bất cứ khi nào có thể. Đúng là đôi khi chờ đợi cân nhắc sẽ phát huy tác dụng, nhưng thông thường, những thói quen xấu cần phải được từ bỏ sớm để các hành vi không thích hợp không thể tồn tại ở nơi làm việc.

Hãy xem xét một ví dụ. Công ty của bạn luôn tự hào về văn hóa đoàn kết của mình. Nhân viên thường được đối xử với lòng tôn trọng, những nhà quản lý cấp cao tạo dựng một môi trường nơi nhân viên có thể đóng góp ý kiến vào hoạt động hàng ngày, và việc la mắng nhân viên không phải là điều bạn muốn thấy. Công ty bạn vừa thuê một nhân viên mới trong ban quản lý bán hàng, một người hay nóng giận và xuất thân từ môi trường rèn luyện của George S. Patton về cách tạo động lực cho cấp dưới.

Vụ việc thứ nhất được báo cáo về việc người đó cao giọng và công khai làm bẽ mặt một nhân viên cấp dưới tại một cuộc họp. Bạn nghe kể chi tiết về vụ việc đó từ nhân viên bán hàng tham dự buổi họp, nhưng bạn chẳng nghe được gì từ phía phó giám đốc phụ trách bán hàng, người giám sát bộ phận này và điều hành cuộc họp. Bạn kiên nhẫn chờ đợi với hy vọng người phó giám đốc báo cáo, nhưng chẳng có gì cả. Bạn quyết định chờ đợi và bỏ qua việc này, nhưng bạn lại nghe được rằng người đó công khai đổ lỗi cho cấp dưới trong buổi họp tiếp theo. Tuy vậy, người phó giám đốc vẫn không thông báo bất cứ điều gì với bạn.

Giải pháp

Trong tình huống này, bạn có thể trao đổi với người phó giám đốc đó như sau:

Cindy, gần đây mọi việc thế nào? [Mọi việc vẫn tốt đẹp.] Có vấn đề gì mà chị muốn tôi chú ý hay cần phải báo cáo với tôi không? [Không, không có việc gì cả.] Tôi biết. Thế nhân viên mới, Charlotte, người quản lý việc bán hàng, làm việc thế nào? Quá trình làm quen với công việc của cô ấy vẫn

diễn ra suôn sẻ chứ? Cô ấy có cần giúp đỡ điều gì không? [Không. Cô ấy vẫn ổn mà.]

Thật ngạc nhiên khi nghe chị nói như vậy vì tôi nghe nói có hai vụ quát tháo diễn ra trong hai buổi họp nhân viên hàng tuần kể từ khi Charlotte bắt đầu làm việc. Những người có mặt tại đó đã đến gặp tôi và cung cấp những chi tiết cụ thể về việc cô ấy quát tháo Bill và Ryan vì họ không thực hiện đủ các cuộc gọi giới thiệu sản phẩm. Chị hãy chia sẻ với tôi quan điểm của chị về vấn đề này?

[Thực ra có hai vụ việc xảy ra khiến mọi người chú ý liên quan tới việc hai nhân viên trong nhóm không đáp ứng đủ yêu cầu tiến hành các cuộc gọi giới thiệu sản phẩm, nhưng tôi phải ủng hộ Charlotte. Đây là vai trò mới của cô ấy, và tôi cần cô ấy có trách nhiệm giải trình và thiết lập sự kỳ vọng thích hợp với mọi người.]

Cho phép tôi hỏi chị điều này: Tôi hiểu công việc cô ấy đang làm, nhưng câu hỏi của tôi là cô ấy đang làm công việc đó như thế nào? Liệu cô ấy có thông báo với chị về ý định giải quyết vấn đề trước buổi họp nhân viên, hay chị chỉ được biết về biện pháp của cô ấy trong buổi họp mà thôi?

[Thực ra là mỗi thứ một ít. Cô ấy thông báo là ban đầu định tỏ vẻ nghiêm khắc để thu hút sự chú ý của mọi người. Tuy vậy, từ đó trở đi, cô ấy sẽ áp dụng biện pháp quản lý mềm dẻo hơn trong hoạt động hàng ngày của bộ phận bán hàng.]

Và khi thấy cách Charlotte điều hành những cuộc họp đó, Cindy, chị có đồng ý với cách thức của cô ấy không? [Một lần nữa, tôi sẽ không giải quyết theo cách đó, nhưng tôi đồng ý cách thức cô ấy quản lý bộ phận bán hàng.]

Lúc này, bạn bình tĩnh đánh giá vấn đề để tìm ra sự thật, và cảm thấy thất vọng khi Cindy cho phép nhân viên mới Charlotte coi thường đồng nghiệp như vậy. Thứ nhất, đó không phải là phong cách quản lý của bạn. Thứ hai, Cindy biết rằng đó không phải là văn hóa của công ty khi thiếu tôn trọng nhân viên trước mặt người khác và gây ra những vụ việc quát tháo nhân viên công khai như vậy. Thứ ba, bạn đặt câu hỏi về vai trò của Cindy trong

tất cả những việc này: Liệu cô ấy có ngại giải quyết vấn đề với Charlotte hay bằng cách nào đó bị cô ta đe dọa? Nếu không, tại sao Cindy lại cho phép hành vi quản lý không thích hợp như vậy tiếp diễn? Phản ứng của bạn trong vấn đề này là rõ ràng và dứt khoát:

Cindy, tôi rất ngạc nhiên và thất vọng khi nghe nói về phản ứng của chị trước những việc trên. Chị biết rằng đó không phải là cách thức công ty chúng ta hoạt động. Khi gặp vấn đề, chúng ta sẽ giải quyết vấn đề đó một cách chuyên nghiệp và thích đáng. Nếu Charlottle không hài lòng với kết quả bán hàng của Bill và Ryan, cô ấy cần giải quyết riêng việc này với họ bằng cách nói chuyện trực tiếp với từng người. Chúng ta chưa bao giờ bị coi là một công ty có các vụ việc làm nhân viên cảm thấy xấu hổ vì lý do nào đó. Nếu Bill và Ryan làm việc kém hiệu quả, lẽ ra Charlotte nên dành thời gian tìm hiểu điều gì đang diễn ra. Tôi muốn chị khuyên nhủ Charlotte theo cách đó với tư cách là người giám sát của cô ấy.

Tiếp theo, tôi tự hỏi liệu cô ấy có phù hợp với công ty hay không. Nếu cô ấy xử sự thiếu tôn trọng nhân viên, chị cần biết cô ấy không phù hợp để trụ lại lâu dài trong công ty.

Điều thứ ba, cũng là điều quan trọng nhất, tôi đang đặt câu hỏi về chính chị. Tại sao chị không xử lý hành vi không phù hợp của Charlotte ngay khi nó xảy ra? Tại sao chị không nói cho cô ấy biết mặc dù hành động của cô ấy có thể được chấp nhận và bỏ qua ở những công ty khác, nhưng ở đây thì không thể? Quan trọng hơn, tại sao chị không thông báo với tôi về việc này? Tại sao tôi cần được biết về vấn đề này từ phía nhân viên của chị thay vì từ chị?

Đây là những quy tắc liên quan đến các kỳ vọng của tôi: Đầu tiên, bất cứ người quản lý mới nào có phong cách lãnh đạo kiểu “tán thành ý kiến của tôi hoặc là không gì hết” nên được coi là nhân viên tồi, trừ khi họ có thể nhanh chóng thể hiện mình sẵn lòng thay đổi theo phong cách lãnh đạo của chúng ta. Thứ hai, khi có vấn đề liên quan tới nhân viên mới, tôi muốn nghe báo cáo từ phía chị trước khi nghe từ nhân viên trong nhóm hay bộ phận khác.

Cuối cùng, tôi sẽ không tha thứ cho việc bị mù mờ về mọi việc hay có một nhân viên là phó giám đốc nhưng không chủ động giải quyết những yêu cầu của công ty về hành vi của nhân viên, đặc biệt là của những người có trách nhiệm giám sát người khác. Chị đã hiểu rõ điều tôi nói chưa? [Có.] Tốt. Chị có hiểu rằng tôi sẽ không tha thứ cho một lãnh đạo nhóm lảng tránh việc đối đầu? [Có, tôi đã hiểu.] Và chị hoàn toàn rõ rằng tôi kỳ vọng chị giải quyết những vấn đề tương tự ngay khi nó xảy ra, trong khi thông báo cho tôi biết sự việc diễn ra, được không? [Vâng, tôi đã rõ.]

Tôi rất vui khi nghe chị nói vậy. Bây giờ hãy nói cho tôi kế hoạch của chị nhằm giải quyết vấn đề về thái độ của Charlotte trong trường hợp cụ thể này.

Không nghi ngờ gì đây là một cuộc nói chuyện khó khăn nhưng bạn có lý do đặt câu hỏi với bất cứ người cấp dưới không thông báo những vấn đề liên quan tới phạm vi bạn phụ trách hay dường như muốn lảng tránh việc đối đầu bằng bất kỳ giá nào. Lảng tránh việc đối đầu là một trong những điểm yếu cốt lõi trong công tác quản lý: Giúp đỡ từ bỏ những thói quen xấu của cấp dưới, những người có vẻ ngại đưa ra hình thức kỷ luật cần thiết.

Tình huống 71: Các cuộc thảo luận tạo cảm hứng cho nhân viên

Như đã đề cập trong phần trước, động cơ là động lực thúc đẩy từ bên trong. Nhiều nhà quản lý không thể tạo động lực làm việc cho cấp dưới, ngay cả khi họ mang những khẩu súng to nhất đến văn phòng mỗi ngày. Tuy nhiên, mọi người kỳ vọng lãnh đạo có thể xây dựng một môi trường làm việc mà trong đó các nhân viên có thể tự tạo động lực làm việc cho chính mình.

Đối với một vài nhà quản lý, việc tìm ra ý tưởng thực hiện điều này khá đơn giản: Họ tìm ra cách thức làm việc vui vẻ, đón nhận ý tưởng của mọi người trong nhóm và chia sẻ thành công với cấp dưới, và trao đổi thẳng thắn trong khi vẫn duy trì kỳ vọng cao với tất cả nhân viên. Không may thay, không phải tất cả nhà quản lý đều biết cách tạo động lực làm việc theo cách này, và công việc của bạn là giúp họ hiểu làm cách nào để phát

huy tối đa khả năng của nhân viên bằng cách bảo đảm một môi trường làm việc tối ưu nhất.

Giải pháp

Khi thấy một trong số những nhà quản lý thuộc quyền của bạn đang phải đối mặt với khó khăn, hãy giúp họ nhận thấy lợi ích của năng lực lãnh đạo sáng suốt:

Denise, tôi thấy cấp dưới của anh không thực sự làm việc hăng hái và hoàn toàn ủng hộ anh. Liệu đây có phải là một đánh giá công bằng và khách quan, và nếu vậy, anh có muốn tôi gợi ý biện pháp giúp nhân viên có động lực làm việc và tự làm mới chính bản thân mình để phù hợp với những nhu cầu ngày càng thay đổi của công ty không? [Vâng, tất nhiên rồi.]

Bất kể anh đang giữ vị trí nào, không có thời điểm nào tốt hơn lúc này để bắt đầu thừa nhận khả năng, đánh giá cao và tạo động lực làm việc cho nhân viên. Đây là một vài cách tương đối đơn giản có thể giúp anh thực hiện điều này:

Thứ nhất, tôi khuyên anh nên cân nhắc thực hiện kiểu quản lý công khai thông tin. Khái niệm này khá đơn giản: Thỉnh thoảng, anh giao cho một nhân viên nào đó trong nhóm sử dụng các công cụ tìm kiếm trên Internet như Google hay Yahoo để tìm kiếm thông tin về công ty của mình cũng như của đối thủ cạnh tranh. Tất nhiên, anh cũng có thể áp dụng biện pháp cả nhóm đọc bản báo cáo hàng năm của công ty và đưa ra những phân tích về điểm mạnh, điểm hạn chế, cơ hội cùng các mối đe dọa đối với công ty. Hãy giúp nhân viên nhìn thấy bức tranh tổng quát hơn về vị thế của công ty trên thương trường so với những đối thủ khác, và bạn có thể giúp họ phát huy tính sáng tạo để tìm ra biện pháp nâng cao giá trị của công ty bạn.

Thứ hai, hãy cân nhắc phát động phong trào thi đua theo quý. Chắc bạn đã nghe nói về "Câu lạc bộ mỗi tháng một cuốn sách". Thật ra kế hoạch này có vẻ hơi quá sức đối với nhóm của bạn, nhưng nếu bạn muốn thúc đẩy nhân viên và thách thức họ phát huy tính sáng tạo, thì nó có thể giúp ích nhiều cho bạn. Bạn đơn giản chỉ cần quyết định bạn muốn hoàn thành cuốn sách trong vòng 60 hay 90 ngày. Chỉ định mỗi thành viên trong nhóm

phụ trách một chương, và cá nhân đó phải thuyết phục mọi người về những giá trị của chương đó trong các buổi họp nhân viên hàng tuần. Nhưng thách thức thật sự là việc các nhân viên áp dụng những kiến thức trên lý thuyết trong cuốn sách vào công việc hàng ngày của họ. Điều này có thể giúp một số nhân viên chậm chạp và đã thỏa mãn với vai trò của mình trở nên năng động hơn. Những điều này có ý nghĩa gì với anh không?

Thứ ba là khả năng điều hành cuộc họp nhân viên. Một điều mà phần lớn nhân viên thường tìm kiếm ở một nhà lãnh đạo lý tưởng là khả năng lãnh đạo. Nếu anh muốn đặt nhân viên vào vị trí lãnh đạo và giúp họ củng cố các kỹ năng của bản thân, hãy cho phép từng nhân viên điều hành cuộc họp nhân viên hàng tuần – về kết cấu cuộc họp, mô tả trách nhiệm của những người khác và những điều tương tự. Đặt các nhà lãnh đạo tương lai vào những vị trí phát triển khả năng quản lý chắc chắn là lợi ích quan trọng nhất mà bạn phải đem lại cho nhân viên của mình. Ngoài ra, việc phàn nàn thường dễ dàng hơn giải quyết vấn đề. Những người chịu trách nhiệm nỗ lực giải quyết vấn đề thường ít khi đổ lỗi vô cớ cho người khác bởi vì họ nhạy bén hơn trong việc tìm ra giải pháp.

Lời khuyên cuối cùng của tôi là tạo cơ hội cho nhân viên học hỏi từ bên ngoài. Giả sử nhiều người trong số những nhân viên tốt nhất của bạn muốn thăng tiến: Họ sẽ ở lại làm việc đủ lâu để chứng tỏ giá trị của mình, miễn là tiếp tục được thăng tiến. Tuy nhiên, một khi họ thấy cơ hội thăng tiến của mình bị đình trệ, họ sẽ tìm kiếm nơi làm việc khác thay vì hy sinh lợi ích bản thân. Điều quan trọng là tạo cơ hội cho tất cả nhân viên tạo ra sự khác biệt. Mọi người thường có khuynh hướng cảm thấy như thể mình có đóng góp to lớn cho công ty nếu họ vẫn đang trong quá trình hoàn thiện kỹ năng của mình. Vì vậy, thậm chí nếu không thể thăng chức cho họ do hạn chế thuê nhân công, bạn thực sự có thể tạo ra thách thức để họ vượt qua chính mình.

Tổ chức hai đến ba hội nghị chuyên đề kéo dài trong một ngày với mỗi nhân viên trong một năm có thể gia tăng tổng ngân sách thêm một chút và cho phép nhân viên nghỉ định kỳ để cân nhắc về sự nghiệp của mình cũng như áp dụng những kiến thức mới học hỏi vào môi trường làm việc.

Đó là một giải pháp toàn vẹn cho tất cả mọi người, và tất cả phải làm là đề ra cấu trúc của chương trình cùng với kỳ vọng của mình. Lúc đó, hãy để sức sáng tạo cùng tinh thần làm việc chăm chỉ của nhân viên thúc đẩy công việc tiến triển.

Tôi tin tưởng là nếu thực hiện một vài hay tất cả những biện pháp trên, anh sẽ xây dựng được một đội ngũ nhân viên năng động hơn, và tất cả mọi người sẽ thấy như được tiếp thêm động lực. Hãy suy nghĩ về điều này và đến gặp tôi với các ý tưởng cùng biện pháp thực hiện. Anh sẽ thích những biện pháp sáng tạo này, và nhân viên cũng sẽ đánh giá cao những biện pháp đó. Cuối cùng, có bao nhiêu người quản lý vượt qua lối mòn để giúp nhân viên sẵn sàng thăng tiến trong sự nghiệp? Tôi rất mong được cùng anh giải quyết vấn đề này.

Đây là điểm quan trọng mà các nhà quản lý cần giải quyết. Hướng dẫn những nhà lãnh đạo tương lai cách lãnh đạo hiệu quả là việc cần thiết. Điều đáng nói trong trường hợp này là những việc làm đó chỉ tốn ít thời gian của người quản lý cũng như tốn ít chi phí của công ty. Không có biện pháp ràng buộc cấp dưới nào tốt hơn là tìm những giải pháp ít tốn kém để tạo ra sự thoải mái trong công việc trong khi đào tạo cũng như trang bị cho họ những kỹ năng cần thiết giúp họ thăng tiến trong sự nghiệp.

Tình huống 72: Bảo vệ công ty trước các trách nhiệm pháp lý (chứng minh bằng tài liệu)

Hãy nhớ rằng những người khởi kiện khôn ngoan luôn xem xét những nhà quản lý yếu kém nhất. Bạn không thể hoàn toàn bảo vệ công ty mình tránh khỏi các trách nhiệm pháp lý. Tuy nhiên, bạn có thể giúp công ty có khả năng biện hộ cao bằng cách bảo đảm lúc nào bạn cũng có đủ các văn bản, hồ sơ cần thiết trước khi tiến hành bất cứ hành động bất lợi nào với nhân viên.

Nói cách khác, dính dáng đến kiện cáo không phải là vấn đề gì nghiêm trọng bởi đó đơn giản là cái giá của kinh doanh. Thay vào đó, vấn đề nghiêm trọng là việc bị kiện do lỗi của bạn chứ không phải của người khác. Khi nhắc đến việc biện hộ bằng tài liệu chính thức – cơ chế bảo vệ cơ bản

và chủ yếu của công ty trước những vụ cáo buộc của nhân viên – những nhà quản lý phải dựa vào phòng nhân sự để trở thành "bậc thầy biện hộ" và tiến hành các biên bản cần thiết. Cách dễ dàng nhất là bảo đảm viện dẫn tài liệu không làm vấn đề trở nên tồi tệ hơn hay bằng cách nào đó gây bất lợi cho bạn.

Tài liệu, tài liệu, tài liệu là lời khuyên mà bạn thường nhận được từ các chuyên gia cũng như luật sư về vấn đề lao động, những người tổ chức các hội thảo về quản lý hiệu quả lao động và cập nhật các tài liệu pháp lý. Phần duy nhất của thông điệp này thường ít được chú ý là thực tế nếu việc gì đáng để lưu lại bằng tài liệu, bạn nên chia sẻ tài liệu đó với nhân viên ngay lúc đó. Nếu không, với tư cách nhà quản lý, cuối cùng bạn sẽ phải có một cuốn sổ ghi lại những vấn đề về hành vi làm việc không thích hợp. Bạn có thể sử dụng nó làm công cụ huấn luyện cũng như tài liệu được sử dụng sau này để biện hộ cho quyết định sa thải hay bảo vệ công ty tránh khỏi những cáo buộc về việc chấm dứt hợp đồng lao động trái quy định.

Nếu việc trao đổi và chia sẻ các tài liệu về hiệu quả làm việc là vấn đề với bất kỳ người quản lý nào trong nhóm, bạn cần phải trao đổi với họ và giải thích việc thiếu tài liệu cần thiết có thể được sử dụng chống lại họ như thế nào trong kiện tụng. Đây là một vấn đề quan trọng liên quan tới phát triển khả năng quản lý, sẽ có tác dụng to lớn giúp đương đầu với những hoàn cảnh phức tạp trong tương lai.

Giải pháp

Lần tiếp theo một quản lý không thể giải quyết được vấn đề về hiệu quả lao động hay hành vi không thích hợp nơi làm việc bằng văn bản (và tất cả chúng ta đều biết những vấn đề đó thích hợp với biện pháp cảnh cáo bằng văn bản chứ không phải áp dụng biện pháp cảnh cáo bằng lời nói), hãy tiến hành cuộc họp theo cách sau:

Annie, có vấn đề xảy ra với một trong những nhân viên của chị và chị nên ghi lại bằng văn bản. Tôi phát hiện ra điều này sau khi vụ việc xảy ra, và tôi không nghĩ rằng sẽ thích hợp nếu bây giờ chúng ta lại kỷ luật người đó. Sẽ thiếu công bằng nếu chúng ta kỷ luật một người đến hai lần vì cùng một lỗi

vi phạm – tôi tin điều này được quy vào vấn đề kỷ luật kép về mặt pháp luật – và tôi muốn coi việc này như một cơ hội học tập của chị. Liệu điều này có ý nghĩa gì với chị không? Chị có sẵn sàng học hỏi thêm không? [Vâng, tất nhiên rồi.]

Được rồi, như tôi biết, một trong những trợ lý của chị, Bob Johnson, có một vài vấn đề về thái độ, làm việc cẩu thả, không thể đáp ứng yêu cầu của khách hàng, không hoàn thành nhiệm vụ đồng thời không báo cáo tiến độ công việc, và các vấn đề tương tự. Tôi nghe được là gần đây anh ta còn tạo ra sự hỗn loạn với dự án chuyển đổi phần mềm khi làm hỏng một trong những hệ thống của ngài phó chủ tịch hội đồng quản trị. Chị đã nghe kể về vụ việc này rồi đúng không? [Đúng vậy.]

Được rồi, vậy với vai trò là phó chủ tịch phụ trách công nghệ thông tin, tôi đã tự xem xét hồ sơ cá nhân của Bob và nhận thấy hai vấn đề thiếu sót một cách khó hiểu: Thứ nhất, không có bất cứ biên bản cảnh cáo nào về thái độ làm việc của anh ta được lưu trong hồ sơ, mặc dù anh ta nổi tiếng là một nhân viên kém cỏi, và thứ hai, tôi nhận thấy tất cả các bản đánh giá hiệu quả làm việc đều cho thấy anh ta đáp ứng đủ các yêu cầu của công ty. Điều tôi nói có chính xác không? [Vâng, đúng như vậy.]

Bây giờ chúng ta hãy nói về từng vấn đề. Bản đánh giá hiệu quả làm việc thể hiện một mối đe dọa tiềm tàng đối với các nhà quản lý không ngờ vực. Cách ít đối kháng nhất là lảng tránh, và thay vì giải quyết vấn đề một cách trung thực và trực tiếp, nhiều nhà quản lý lựa chọn tránh đối đầu bằng cách tăng mức độ hoàn thành công việc của nhân viên. Liệu việc này có thể xảy ra trong trường hợp của Bob không? [Đúng vậy. Tôi đã nghĩ anh ta sẽ cảm thấy khó chịu nếu tôi cho anh ta điểm đánh giá dưới mức tiêu chuẩn và mức thưởng thấp hơn anh ta kỳ vọng.]

Được rồi. Đây là một phép thử đơn giản mà chị có thể áp dụng khi đánh giá điểm tổng quát trong quá trình đánh giá hiệu quả làm việc: Nếu chị phân vân bất cứ điều gì về khả năng của cá nhân đó trong những năm tới do hiệu quả làm việc dưới mức trung bình hay có thái độ không thích hợp, lúc đó chị nên phân loại cá nhân đó là "không đáp ứng yêu cầu" ở cuối bản đánh giá hiệu quả làm việc. Mặt khác, bản đánh giá tích cực mà chị nhận

xét ngày hôm nay sẽ khiến việc sa thải cá nhân đó trong tương lai trở nên khó khăn hơn. Điều này có hợp lý không? [Có.]

Được rồi, tiếp theo chúng ta sẽ tập trung vào việc kỷ luật bằng văn bản. Việc kỷ luật bằng văn bản diễn ra khi nhân viên có thái độ không thích hợp nơi làm việc hay hoàn thành công việc dưới mức trung bình. Đôi khi chị có thể giải quyết vấn đề với nhân viên bằng lời nói, trong những trường hợp khác chị nên giải quyết bằng văn bản. Làm cách nào để biết nên giải quyết vấn đề bằng lời nói hay văn bản? [Tôi có thể trao đổi với phòng nhân sự.] Chính xác! Họ lưu giữ những thông tin đó và hiểu biết cả về những quy định cũng như biện pháp áp dụng của công ty.

Chị hãy nghĩ về vấn đề đó theo cách này: Việc đánh giá hàng năm thể hiện hiệu quả làm việc trong cả năm, trong khi một bản kỷ luật có lẽ chỉ phản ánh một giai đoạn có vấn đề. Trên thực tế, bản kỷ luật thường đóng vai trò phá vỡ chuỗi đánh giá tích cực được lưu trong hồ sơ của nhân viên. Bây giờ chị có nhận thấy một bản đánh giá hiệu quả làm việc hàng năm kết hợp với biên bản kỷ luật như thế nào khi thông báo cho nhân viên đó bằng văn bản về hiệu quả làm việc hay thái độ không chấp nhận được? [Đúng như vậy.]

Tốt lắm. Nếu chị phối hợp hai công cụ này với nhau, lúc đó chị sẽ đánh giá nhân viên phù hợp với quá trình làm việc, nghĩa là nhân viên đó sẽ nhận thức được vấn đề tồn tại, được chỉ cho biết điều gì người đó cần phải làm để giải quyết vấn đề, và được thông báo về hậu quả nếu người đó không cải thiện được tình hình ngay lập tức. Khi chị đưa ra hình thức nhắc nhở bằng văn bản và nhân viên vi phạm những điều được đề ra trong văn bản đó, thì về thực chất người đó đã tự sa thải mình. Và điều này góp phần bảo vệ công ty trước những lời cáo buộc về hành động sa thải không phù hợp. Chị còn câu hỏi nào không? [Không. Điều này rất thú vị và mới mẻ đối với tôi. Cảm ơn anh rất nhiều.]

Tôi vui mừng khi vấn đề này đã được trao đổi. Chúng ta sẽ sẵn sàng giải quyết vấn đề này trong tương lai, và tôi hạnh phúc được chia sẻ với chị chút kiến thức ít ỏi của mình để chị có thể nhận thấy cách mà toàn bộ vấn

đề này tác động lẫn nhau về mặt thủ tục pháp lý như thế nào. Đó là điều quan trọng mà mọi người nên ghi nhớ.

Không có biện pháp nào ngoài sự chân thành có thể giáo dục cấp dưới của bạn về những kỳ vọng của công ty đối với họ, cung cấp cho họ những thông tin cần thiết và trả lời những câu hỏi như “Tại sao chúng tôi phải lưu trữ văn bản này?” Một cuộc nói chuyện khoảng 10 phút sẽ giúp hoàn thành đầy đủ việc lưu trữ hồ sơ, giải quyết vấn đề ngay lập tức cũng như đem lại cho nhân viên những hiểu biết pháp lý.

Tình huống 73: Không thể đưa ra những lời phê bình mang tính xây dựng

Một trong những kỹ năng quan trọng nhất mà nhà quản lý nào cũng nên có là khả năng đưa ra nhận xét về hiệu quả làm việc của cấp dưới. Một số nhà quản lý rất chu đáo, tốt bụng và kiên nhẫn, trong khi những người khác lúc nào cũng la mắng và làm cho nhân viên bẽ mặt. Tất nhiên, điều này phụ thuộc vào bản thân bạn khi quyết định kiểu quản lý nào thích hợp nhất với công ty trong thời điểm cụ thể; và kiểu quản lý tối ưu phần lớn phụ thuộc vào lịch sử cũng như các biện pháp công ty áp dụng trước kia.

Giải pháp

Nếu cấp dưới của bạn là một người quản lý hay quát tháo nhân viên và đưa ra những lời chỉ trích khó nghe, đây là biện pháp để người đó nhận ra vấn đề và kiềm chế sự nóng giận:

Dave, tôi muốn nói chuyện riêng về phong cách quản lý của anh. Tôi nhận thấy khi nhận xét nhân viên, anh thường nói với giọng điệu kết tội và trịch thượng. Ví dụ, anh thường sử dụng những cụm từ như “Anh/chị nên biết rằng…”, “Tại sao anh/chị không thực hiện công việc theo cách đó?” hay “Tôi không hiểu tại sao chúng ta lại phải thảo luận về vấn đề này.”

Đừng hiểu nhầm ý của tôi: Tôi tôn trọng khả năng lãnh đạo của anh. Anh biết rõ về công việc của từng người hơn cả bản thân họ và đó là một điều khó có thể tìm được. Tuy nhiên, anh cần phải cân bằng sự thiếu kiên nhẫn trong một vài hoàn cảnh cũng như hiểu rõ trách nhiệm chủ yếu của anh bây giờ là lãnh đạo cấp dưới hoàn thành công việc. Một khi hiểu được rằng anh

chỉ có thể hoàn thành công việc thông qua cấp dưới, lúc đó anh sẽ cải thiện được đáng kể hiểu biết về cách phát huy tối đa khả năng của họ.

Được rồi, giờ anh hãy nói về người sếp mà anh quý trọng trong sự nghiệp, và tại sao người đó lại nhận được sự quý trọng đặc biệt này. [Người sếp mà tôi quý trọng là ông Harry Johnson tại công ty XYZ, người đã tin tưởng trao cho tôi nhiều trọng trách và sự tự do xây dựng sự nghiệp ngay từ ban đầu. Ông ấy tin tưởng tôi và là một người thầy tuyệt vời.]

Vậy với thang điểm từ 1 đến 10, anh sẽ chấm ông Harry mấy điểm? [Tôi cho ông ấy 10 điểm.]

Nghe có vẻ hợp lý đấy! Bây giờ thật khách quan và công bằng nhé, anh sẽ cho mình mấy điểm? [Có lẽ là 7 hoặc 8 điểm.] Tại sao lại là 7 hoặc 8 điểm? [Thực ra tôi không thể nói cấp dưới có ấn tượng mạnh về tôi giống như ấn tượng của tôi đối với Harry, và tôi gần như đã không tin tưởng họ giống như Harry tin tưởng tôi.]

Tốt lắm. Bây giờ là một câu hỏi còn khó hơn: Thế Harry sẽ chấm anh mấy điểm cho khả năng lãnh đạo cũng như phong cách quản lý của anh? [Ôi! Câu hỏi này quả là khó hơn nhiều. Có lẽ ông ấy cho tôi 5 hoặc 6 điểm.]

Tại sao lại như vậy? [À, ông ấy luôn kỳ vọng tôi phấn đấu hết mình, và thực ra ông ấy không phải là người hay phán xét người khác, ông ấy luôn tin rằng những sai lầm cũng là một phần của việc học hỏi và phát triển trong công việc. Tôi có lẽ đã không truyền đạt được kỳ vọng tương tự của tôi tới cấp dưới của mình.]

Một cách thức khá đơn giản để kết cấu cuộc nói chuyện với cấp dưới nhằm giúp đỡ người đó nhận thấy sai lầm của mình. Bạn không cần phải quá căng thẳng khi đề nghị người khác chấm dứt việc quát tháo nhân viên của họ. Hãy yêu cầu họ noi gương những người quản lý lý tưởng đối với họ. Một khi họ có cơ hội tiến hành phân tích khách quan về phong cách quản lý tương ứng, cấp dưới của bạn sẽ tự giải quyết được vấn đề. Họ cũng có thể chia sẻ với bạn những biện pháp để cải thiện khả năng lãnh đạo cũng như giao tiếp với cấp dưới.

Hãy nhớ rằng nói với người khác điều họ nên làm không phải lúc nào cũng hiệu quả, đặc biệt khi họ phải chịu áp lực cũng như cảm thấy đã phải cố gắng tự giải quyết công việc, vì thế những người khác cũng phải chịu áp lực tương tự. Thay vào đó, hãy yêu cầu họ phân tích về điều đã tác động lớn đến họ trong quá khứ so với điều họ không hài lòng với những quản lý khác. Đôi khi chúng ta học hỏi được nhiều điều từ những người lãnh đạo tồi hơn là từ những lãnh đạo giỏi, đặc biệt khi học hỏi điều gì mình không nên làm. Không ai muốn trở thành một người quản lý ác mộng đối với nhân viên, và dẫn dắt người khác thông qua việc đặt câu hỏi để tìm được câu trả lời chính xác luôn được tiếp thu nhanh hơn khi nhân viên đó tự mình tìm ra đáp án – tất cả điều này đều nhờ vào chiến lược đặt câu hỏi và sự hướng dẫn tuyệt vời cũng như kiên nhẫn của bạn.

Tình huống 74: Giải quyết thông minh những lời phàn nàn tập thể

Giả sử một ngày nhóm sáu nhân viên vệ sinh chuẩn bị nghỉ việc đề nghị gặp bạn tại văn phòng mà không có sự tham dự của người quản lý nhóm. Người quản lý bộ phận vệ sinh rất khó tính và nghiêm khắc với các nhân viên. Tuy nhiên, anh ta luôn điều hành tốt công tác giữ gìn vệ sinh công ty, vì thế không bao giờ bị phàn nàn điều gì.

Tuy nhiên, có một vài thông tin trong các buổi họp gần đây khiến bạn chú ý đến thái độ của nhân viên đó và nó khiến bạn không an tâm. Mặc dù không muốn sa thải người này, bạn cần phải can thiệp và giải quyết những vấn đề về cách quản lý này ngay lập tức.

Giải pháp

Trong trường hợp này, mặc dù không vui với phản hồi nhận được từ phía nhóm nhân viên, bạn nhận ra phần lớn những điều bạn nghe được lại tùy thuộc vào cách hiểu. Do đó, đầu tiên bạn cần cảnh cáo bằng lời với người quản lý đó, tùy thuộc vào phản ứng của người đó trong buổi họp, sau đó, bạn cần cân nhắc đưa ra một hình thức cảnh cáo bằng văn bản. Cuộc nói chuyện của bạn với người đó có thể diễn ra như sau:

Bob, tôi gặp riêng anh để thảo luận một vài vấn đề liên quan tới cách quản lý đáng báo động của anh. Đặc biệt, nhân viên của anh đề nghị gặp riêng tôi

vào chiều qua, và tôi sẽ chia sẻ với anh rằng tất cả họ đều chuẩn bị xin nghỉ việc. Anh có ý kiến gì về nguyên nhân của việc này hay tại sao họ lại đề nghị gặp tôi một cách đường đột như vậy không? [Không, tôi không biết.]

Đây là phản hồi chung mà tôi nhận được:

1. Họ nói đôi lúc anh sử dụng những lời lẽ lăng mạ. Đặc biệt, anh còn hay la mắng họ, bất kể người nào đang ở gần đó, và điều đó khiến họ cảm thấy bối rối trước mọi người. Mặc dù tôi không chứng kiến việc này, nhưng cũng không thể phủ nhận những cảm nhận của họ.

2. Phản ứng chung mà cả nhóm đưa ra là mọi người sợ phàn nàn trực tiếp về anh bởi vì họ lo sợ anh sẽ trả đũa họ. Tất cả đều đồng ý rằng đó là lý do cho đến tận bây giờ họ vẫn không chính thức phàn nàn với tôi hay phòng nhân sự. Điều này khiến tôi phân vân tại sao bây giờ họ lại nói ra? Tôi cho rằng điều gì đó đã thúc đẩy họ làm vậy, và bất kể đó là gì thì anh cũng không mấy chú ý, vì thế có thể anh muốn suy nghĩ thêm về điều này.

3. Cuối cùng, một vài người trong số họ chia sẻ rằng tính khí anh rất thất thường, thay đổi từ bình thường sang giận dữ chỉ trong chớp mắt và chẳng vì lý do rõ ràng nào cả. Điều đó khiến họ lo lắng vì lúc nào cũng phải để ý đến cảm giác của anh.

Tôi đã chia sẻ với anh tất cả những vấn đề họ thông báo với tôi, bây giờ tôi muốn nghe ý kiến của anh. Những vấn đề này có phù hợp với quan điểm của anh không? [Tôi có thể nghiêm khắc với họ, tôi không nói mình hoàn hảo, nhưng họ cần được chỉ bảo và hướng dẫn nhiều. Lý do tại sao bộ phận này vẫn làm việc tốt là bởi tôi để mắt tới mọi việc họ làm. Và tôi không có mặt ở đây để làm bạn với họ. Mọi thứ đều là vì công việc.]

Ở một mức độ nào đó, tôi chắc rằng điều đó là đúng. Nhưng từ quan điểm về nơi làm việc, điều tôi quan ngại là cách thức và mức độ anh thực hiện công việc đó. Bob, đừng hiểu nhầm ý tôi, tôi vẫn luôn thấy rằng bộ phận vệ sinh của công ty hoạt động rất hiệu quả. Tôi cũng biết anh là một người quản lý theo mệnh lệnh, điều được tôn trọng như một kiểu quản lý chính đáng.

Nhưng những điều mà tôi nghe thấy ngày hôm qua thực sự khiến tôi quan ngại vì hai lý do: Thứ nhất, chúng ta không phải là công ty đối xử thiếu tôn trọng với nhân viên, và bất cứ nhà quản lý nào thực hiện công tác quản lý bằng sự lo sợ cùng hăm dọa đều không thuộc về đây. Thứ hai, anh cũng có thể đặt bản thân và công ty vào vòng kiện tụng vì lý do môi trường làm việc thiếu thân thiện hay vì hành vi đe dọa người khác, và tôi không muốn thấy anh vướng vào những vụ việc như vậy. Anh có một vấn đề khá nghiêm trọng về nhận thức, và đã đến lúc anh nên giải quyết vấn đề này. Tôi nghĩ câu hỏi cần đặt ra là anh có kế hoạch giải quyết vấn đề này như thế nào? [Tôi không biết – phong cách quản lý của tôi luôn hiệu quả.]

Thực ra khi xem xét về các vấn đề nảy sinh, cách quản lý của anh có lẽ không hiệu quả như anh nghĩ. Liệu anh có đồng ý với tôi rằng vấn đề này có thể cải thiện được không? [Tất nhiên, đặc biệt khi nhắc đến những phản hồi mà anh trao đổi với tôi. Hãy nói cho tôi biết gợi ý của anh.]

Thật vui vì anh đã hỏi. Đầu tiên, nếu anh có thể lắng nghe những phản hồi này một cách khách quan mà không hề có cảm giác cần tự bảo vệ hay chèn ép họ, tôi tin tưởng chúng ta có thể cùng nhau giải quyết vấn đề này thông qua việc đào tạo kỹ năng nhạy bén với tình hình.

Thứ hai, tôi muốn anh nghiên cứu các hội thảo về huấn luyện cụ thể do các đơn vị khác tổ chức về những chủ đề như lĩnh vực pháp lý trong hoạt động giám sát và giải quyết xung đột giữa các cá nhân tại nơi làm việc. Anh có quyền lựa chọn danh sách các chương trình và tính toán chi phí để đưa ra quyết định nên tham dự chương trình nào.

Cuối cùng, về việc trả đũa: Anh không được làm gì 6 nhân viên vệ sinh đã phàn nàn một cách thiện chí với tôi về phong cách quản lý của anh. Theo quy định của công ty, trả đũa là hành vi vi phạm, tồi tệ hơn bất kỳ điều gì chúng ta đang trao đổi. Tôi không có ý là anh không thể tiếp tục quản lý và điều hành họ hàng ngày mà hy vọng anh luôn làm công việc đó. Anh có thể cam đoan với tôi không? [Vâng, tôi đảm bảo với anh.]

Được rồi, anh hãy tự tìm hiểu những hội thảo về đào tạo mà anh thấy hứng thú. Tôi cũng muốn trong vài tháng tới, thỉnh thoảng hãy thông báo xem

mọi việc đang diễn ra như thế nào. Yêu cầu khác duy nhất của tôi là chúng ta muốn giải quyết vấn đề này với nhân viên theo cách nào để họ cảm thấy an toàn khi “ra khỏi nơi ẩn náu” và biết rằng chúng ta đã có một cuộc thảo luận hiệu quả về vấn đề này?

Tình huống 75: Thiếu nhận thức về sự đa dạng

Sự đa dạng là một từ tương đối phổ biến trong thế giới kinh doanh ngày nay, đến nỗi khó có thể xác định được chính xác ý nghĩa của nó. Thực tế, từ này thường bị hiểu sai nghĩa, vì thế cách công ty bạn xác định chính sách và thông lệ về sự đa dạng của mình sẽ mang tính chủ quan và phụ thuộc từng cách hiểu. Nói chung, ngày nay, nhiều công ty tham gia các hoạt động nỗ lực phát triển sự đa dạng tích cực bởi lý do tốt đẹp: Sự đa dạng đem lại cảm giác kinh doanh tốt vì đó là một hoạt động kinh doanh đem lại lợi nhuận.

Khi một công ty xem xét sự đa dạng như một nhu cầu kinh doanh mang tính chiến lược, lúc đó tất cả những điều tốt đẹp cũng đến: Lực lượng lao động trong công ty bạn phản ánh cơ sở khách hàng ngày càng đa dạng, vì thế các giải pháp của công ty cũng phản ánh sát thực hơn nhu cầu của khách hàng. Nhân viên cảm nhận được cam kết thực hiện những ý tưởng mới cùng việc phối hợp từ phía công ty, họ sẽ thoải mái thể hiện bản thân mà không sợ bị phê bình hay đánh giá. Và khi điều này xảy ra, những ý tưởng lưu chuyển tự do hơn, những quan điểm khác biệt được khuyến khích, và sự khác biệt của con người được tôn trọng. Tóm lại, sự nghiệp của nhân viên có thể phát triển trong một môi trường nơi sự tôn trọng, phẩm giá cũng như cảm giác được tham gia đóng góp định hình nên văn hóa công ty.

Trên thực tế, mặc dù theo nghĩa hẹp, sự đa dạng có thể được định nghĩa là các vấn đề về sắc tộc, độ tuổi, giới tính, hay những tính cách được bảo vệ khác, nhiều công ty khôn ngoan lựa chọn thừa nhận sự đa dạng theo nghĩa rộng nhất, bao gồm cả những khác biệt cá nhân như phong cách sống, giáo dục, cá tính và thời gian làm việc ở công ty. Tuy nhiên, không phải tất cả các nhà quản lý đều tập trung vào nhu cầu kinh doanh này ở cùng một mức độ. Nếu bạn cảm thấy một nhà quản lý cụ thể không nhận thức được vấn

đề này dựa trên những hành vi ứng xử bạn chứng kiến liên quan đến việc thuê nhân viên, thăng chức, thậm chí là mức độ thay đổi nhân viên trong nhóm người đó quản lý, có lẽ đã đến lúc cần trao đổi thẳng thắn các vấn đề về nhận thức đó.

Giải pháp

Bạn cần nhận thức thực tế rằng đó là một chủ đề nhạy cảm. Nếu một phần của nhận thức về sự đa dạng thừa nhận cá tính cũng như khác biệt của người khác, lúc đó bạn không thể thực sự áp đặt vấn đề này lên bất kỳ ai bởi điều đó sẽ làm mất ý nghĩa của tính đa dạng. Tuy nhiên, bạn có thể đưa ra những lý do chứng tỏ những lợi ích của việc nhận thức sâu sắc hơn về vấn đề cụ thể này, trong khi nhấn mạnh những lợi ích và lợi thế của nó. Đây là cách mà bạn có thể áp dụng khi giải quyết vấn đề này:

Walter, tôi muốn nói chuyện với anh về một vấn đề rất quan trọng với chúng ta và tác động đến toàn bộ nhóm quản lý – đó là sự đa dạng. Trước khi chúng ta thảo luận về vấn đề này, tôi muốn hỏi anh từ đó có ý nghĩa gì với anh. [Tôi không biết. Tôi nghĩ nó liên quan đến việc tăng cường tuyển dụng và thăng chức cho nhân viên thiểu số.]

Thực ra, đó là một mặt của sự đa dạng. Nhưng tôi muốn tiếp tục bàn luận về nguyên nhân của cuộc thảo luận này. Tại sao một công ty như của chúng ta muốn khuyến khích xây dựng một lực lượng lao động đa dạng, và anh nghĩ sự đa dạng được thể hiện như thế nào? [À, tôi nghĩ lực lượng lao động đa dạng hơn, ít lao động da trắng hơn và có thêm nhiều lao động da màu, và các công ty phải làm điều này vì đó là luật, tôi nghĩ vậy.]

Được rồi, tôi đã rõ cách nhìn nhận của anh. Đầu tiên, hãy để tôi định nghĩa về sự đa dạng theo quan điểm của công ty và tôi cũng sẽ lý giải lý do cho việc thực hiện sự đa dạng. Điều này thích hợp chứ? [Chắc chắn rồi.]

Về định nghĩa, sự đa dạng là nhận thức cao độ hay cảm giác liên quan tới việc chấp nhận sự khác biệt của con người. Đây không phải là vấn đề pháp lý hay yêu cầu bắt buộc vì đó là niềm tin tập thể dựa trên sự tôn trọng và phối hợp lẫn nhau. Mặt khác, nó cũng không phải là việc mọi người ép buộc mình phù hợp với số đông; thay vào đó, là việc chấp nhận sự khác

biệt của người khác và coi đó như là sức mạnh và tài sản có lợi cho toàn công ty. Điều này có ý nghĩa gì với anh không? [Tôi nghĩ là có.]

Được rồi, để tôi cho anh một ví dụ. Nếu nhân viên cảm thấy được công ty tôn trọng, lúc đó họ sẽ phản ứng tương tự: sự tôn trọng mang lại sự tôn trọng, và ở đây mọi người đều có lợi. Anh có đồng ý như vậy không? [Có, tôi đồng ý.] Và nếu nhân viên cảm thấy ý tưởng cũng như những khác biệt của họ được đón nhận, lúc đó có lẽ họ sẽ thoải mái chia sẻ những gợi ý và đề xuất của mình, đúng không? [Đúng vậy.] Và điều này cũng có lợi cho công ty bởi vì chúng ta muốn những sáng kiến của công ty phản ánh nhu cầu của các thành phần khách hàng đa dạng mà chúng ta phục vụ. Anh có đồng ý với tôi như vậy không? [Có, tôi đồng ý.]

Tốt lắm. Chúng ta hãy tiếp tục. Nếu chúng ta tuyển dụng và thăng chức cho nhân viên dựa trên đóng góp – kết quả làm việc, khả năng và thành tích của họ – lúc đó ai cũng giống ai. Điều này sẽ làm giảm giá trị con người, khiến họ không cố gắng thêm nữa. Tóm lại, đó là trường hợp mà mọi bên đều có lợi: Nhân viên được hưởng lợi bởi vì họ cảm thấy được tôn trọng và không có cảm giác bị tách biệt, nhà quản lý được hưởng lợi bởi họ có một lực lượng lao động hoàn toàn năng động dựa trên sự cạnh tranh về thành tích, và công ty cũng được hưởng lợi bởi vì chúng ta sẽ đáp ứng tốt hơn nhu cầu của khách hàng. Anh có nhận thấy tính logic ở đây không? [Có, tôi nhận thấy điều này.]

Dựa trên những điều tôi nhận thấy trong nhóm của anh liên quan tới việc tuyển dụng, thăng chức cũng như tốc độ thay đổi nhân viên trong năm qua, tôi không chắc anh có nhận thức được vai trò của sự đa dạng không. Tôi cần anh giúp đỡ để biến vấn đề này thành ưu tiên hàng đầu của chúng ta. Công ty muốn thấy sự đa dạng trong công việc tuyển dụng cũng như thăng chức cho nhân viên. Và chúng ta sẽ thấy quan ngại nếu nhận thấy số lượng thiếu cân đối những nhân viên có tính đa dạng nghỉ việc.

Có vẻ đó là vấn đề đang xảy ra trong bộ phận của anh trong một năm qua. Chúng ta hãy thảo luận về lý do của vấn đề và tìm ra biện pháp giải quyết.

Rõ ràng đó là một chủ đề rất rộng lớn có thể có hàng triệu giải pháp khác nhau. Ngoài ra, những người quản lý lo sợ bạn ép buộc họ phải tuyển dụng nhân viên nữ hay người da màu có thể không chào đón ý tưởng này. Tuy nhiên, trong thực tế, nhiều công ty đã xem xét các số liệu về tính đa dạng và phát hiện ra những ngoại lệ trong một số bộ phận nơi những lao động nam da trắng còn trẻ là những người duy nhất được tuyển dụng và thăng chức. Không, sự đa dạng không phải là yêu cầu về chỉ tiêu tuyển dụng lao động nữ hay người thiểu số; tuy nhiên, nếu điều này không được giải quyết, vấn đề về nhận thức có thể dẫn đến những hậu quả thật sự về mặt pháp lý với công ty của bạn trong trường hợp xem xét vấn đề dựa trên đánh giá của Ủy ban Cơ hội Làm việc Bình đẳng (EEOC).

Sáu tháng có lẽ là quãng thời gian thích hợp để lập kế hoạch tổ chức các buổi họp liên tiếp nhằm bảo đảm việc tuyển dụng, thăng chức cũng như mức độ thay đổi nhân viên bạn nhận thấy trong bộ phận của Walter đã cải thiện hơn. Nếu không có gì tiến triển, thì căn cứ vào những lý do vào thời điểm đó, quyết định liệu công ty có nên tăng hình thức kỷ luật. Tuy nhiên, bạn cần phải xem xét vấn đề đó cùng với phòng nhân sự hoặc với luật sư trước khi chính thức đưa ra hình thức kỷ luật bằng văn bản.

Tình huống 76: Thiếu khả năng lãnh đạo

Thiếu khả năng lãnh đạo và kỹ năng giao tiếp thích hợp để tạo động lực cho người khác là vấn đề được giải quyết trong chương này. Cách quản lý bằng mối lo sợ, sự hăm dọa hay bàn tay sắt, giao quá nhiều nhiệm vụ hay phó mặc công việc cho người khác, những người vi phạm quy định cùng những người bảo thủ ít khi phát huy tính sáng tạo hoặc chấp nhận sự rủi ro là tất cả những biểu hiện của vấn đề thiếu khả năng lãnh đạo mà nhiều nhà quản lý mắc phải.

Bạn có thể giải quyết vấn đề với những nhà quản lý và giám sát có một vài biểu hiện như trên bằng cách nào? Một lần nữa, chúng ta sẽ dựa vào công cụ quản lý nhận thức để giúp họ giải quyết những khuyết điểm và chỉ cho họ hướng đi đúng đắn để nhận được sự giúp đỡ thích hợp.

Giải pháp

Không chú ý tới những vấn đề quản lý cụ thể mà chúng ta đã đưa ra trước đây hay những dạng khác của những vấn đề thậm chí chưa được nhắc đến, chúng ta đơn giản chỉ tuân theo cấu trúc được gợi ý như sau. Miễn là tuân thủ theo cấu trúc được gợi ý, bạn có thể giải quyết bất cứ vấn đề nào trong số những vấn đề kể trên và đơn giản chỉ cần điền vào ô trống một vấn đề khác. Vì mục đích của ví dụ này, chúng ta sẽ sử dụng vấn đề "Tính bảo thủ: Thiếu tính sáng tạo và không chấp nhận rủi ro" bởi vì đó là một vấn đề khá phổ biến ở nơi làm việc ngày nay.

Trong ví dụ của chúng ta, chúng ta sẽ giả sử bạn có trách nhiệm giám sát một phó chủ tịch phụ trách tài chính (Mike), người tìm ra hàng tá lý do khôn khéo để tránh phải đưa ra các quyết định. Bất kể đó là vấn đề gì – phê chuẩn số lao động trong từng bộ phận, trách nhiệm giải trình cho những khác biệt về số liệu tài chính, hay vai trò lãnh đạo về việc quản lý và giám sát – Mike tìm mọi cách để tránh phải đối mặt. Thay vào đó, ông ta trì phó mặc cho phòng nhân sự, phòng điều hành, phòng kế hoạch chiến lược và bất kỳ bộ phận nào khác ra quyết định và chịu trách nhiệm về quyết định đó. Bạn có thể nói Mike luôn chống lại việc phải chịu trách nhiệm hay rủi ro, và do đó, hạn chế thể hiện rõ ràng nhiệm vụ của mình, hiếm khi thay đổi cách quản lý kiểu phục tùng và trả lời rõ ràng các câu hỏi.

Bạn nghĩ tại sao tôi lại phải trả nhiều tiền cho người này đến vậy? Ở vai trò phó chủ tịch, tôi cần một người không chỉ tuân thủ các quy định mà còn phải sáng tạo ra chúng. Nhưng Mike lại không làm được như vậy. Ông ta thuộc về bộ phận những người có suy nghĩ rằng những ai thích thể hiện sẽ bị "ăn đòn"; do đó, cuộc sống cố thủ tại một vị trí trong công ty có sức hấp dẫn hơn với ông ta.

Đúng thế, Mike có quyền tự quyết định con đường tốt nhất để đi là chông gai hay dễ dàng trong bộ phận tài chính công ty. Tuy nhiên, biểu hiện của ông ta khiến bạn cảm thấy như thể bạn thuê một người thư ký làm vai trò của người phó chủ tịch, và điều này đơn giản không đem lại lợi ích cho bạn hay cho công ty. Chiến lược của bạn ở những thời điểm nhạy cảm như thế này nên dựa là hỏi Mike những điểm mà ông ta nhận thấy hợp lý trong suy nghĩ của bạn cũng như sai lầm trong cách thức của bản thân. Đây là cách bạn có thể bắt đầu cuộc nói chuyện:

Mike, tôi muốn gặp gỡ trực tiếp với anh để thảo luận về tổng thể hiệu quả làm việc của anh. Anh cảm thấy thế nào về công việc của mình dưới sự quản lý của tôi cũng như trước những kỳ vọng của bộ phận? [Tôi nghĩ là khá tốt.]

Được rồi. Liệu anh nghĩ nhìn chung, mình là một người có xu hướng sáng tạo và chấp nhận rủi ro hay là người thích sự an toàn? [Tôi thích sự an toàn.] Và tại sao lại như vậy? [Tôi chứng kiến nhiều người thích thể hiện mình trước đám đông rồi sau đó bị vùi dập. Bảy năm nữa, tôi muốn nghỉ hưu và nói thật, tôi không trông chờ nhận được thêm danh tiếng hay lời khen ngợi nữa. Tôi chỉ muốn làm thích đáng và chính xác công việc của tôi.]

Anh nghĩ là việc lúc nào cũng nằm trong vùng an toàn giúp anh tránh khỏi rủi ro à? Hay có hợp lý khi chiến lược của anh tập trung vào làm nổi bật bản thân như là một người đặc biệt giữa các đồng nghiệp và biến mình trở thành một nguồn tài nguyên vô cùng giá trị đối với công ty trong nỗ lực đạt được mục tiêu nghỉ hưu trong vòng 7 năm tới? [Tôi nghĩ vậy nhưng dựa trên kinh nghiệm của bản thân, tôi lựa chọn phương án đầu tiên.]

Cảm ơn anh vì đã nói chuyện chân thành, Mike. Điều này nghe giống như một câu trả lời thật lòng, và tôi không có gì hỏi thêm trong cuộc trao đổi này. Tuy nhiên, tôi cũng phải nói thật lòng. Cho phép tôi chia sẻ với anh quan điểm của tôi và mục tiêu tôi muốn đạt được sau cuộc nói chuyện này.

Một mặt, anh khá nổi tiếng là người tránh những công việc mang tính rủi ro. Vì thế, tôi không thể nói tôi thấy bất kỳ ý tưởng sáng tạo nào mà bộ phận của anh đưa ra. Với nhiệm vụ là trưởng bộ phận tài chính, anh cung cấp cho tôi những báo cáo phù hợp và trả lời những câu hỏi rõ ràng mà tôi yêu cầu anh. Nhưng tôi không thấy bất kỳ ai trong bộ phận của anh nỗ lực tìm hiểu những cách thức tiên tiến nhất trong ngành và cố gắng thay đổi cách chúng ta kinh doanh.

Hãy nghĩ theo cách sau: Tôi không trả lương cho anh để phục tùng; tôi trả lương cho anh để lãnh đạo về chiến lược; tôi trả lương cho anh để sáng tạo và đem lại sự mới mẻ cho cách thức kinh doanh của chúng ta dựa trên kết

quả cùng những dự báo về tài chính. Những bản kế hoạch tài chính vẽ ra một bức tranh về cách chúng ta có thể sửa đổi chiến lược kinh doanh của mình. Một nhân viên kế toán thông thường thì không cần phải làm điều này, nhưng một phó chủ tịch về tài chính chắc chắn phải có trách nhiệm làm điều đó. Anh có thể hiểu quan điểm của tôi không? [Vâng, tôi hiểu.]

Bây giờ chúng ta phải suy nghĩ về cách thức chúng ta thay đổi văn hóa cũng như những kỳ vọng trong bộ phận của anh để làm việc sáng tạo hơn, có nghĩa là không chỉ phục tùng mà còn đưa ra những đề xuất đã được dự tính trước. Tất nhiên, tôi không thể thay đổi bộ phận này cho đến khi anh đồng tình với tôi, và hiện tại tôi không nghĩ rằng anh đang làm điều đó, nhưng nếu kỳ vọng của tôi về bộ phận tài chính khác biệt với kỳ vọng của anh và trong trường hợp này tôi là người giám sát, làm sao chúng ta có thể thỏa hiệp được với nhau? [Đó quả là một câu hỏi khó bởi chúng ta chưa bao giờ chờ đợi việc này xảy ra.]

Một lần nữa, Mike, tôi sẽ cho anh một manh mối – đó là không có sự tha thứ. Tôi đề nghị anh luôn cập nhật xu thế mới liên quan đến lĩnh vực của anh, áp dụng những bài học vào hoạt động tại công ty và chấp nhận nguy cơ là anh có thể mắc sai lầm. Bất kỳ thái độ lo sợ rủi ro nào cũng đều không có ý nghĩa trong thế giới của tôi, và tôi trao đổi cùng anh bởi anh đang gặp phải một vấn đề về nhận thức. Những nhân viên không thấy tính sáng tạo ở anh hay thấy anh là người dám chấp nhận rủi ro, và anh cần chứng tỏ là họ đã sai. Tôi không thể ép buộc anh thực hiện điều này, và tôi không nói điều anh đang làm là sai và điều tôi yêu cầu anh thực hiện là đúng đắn.

Tuy nhiên, tôi nói với anh điều anh đang làm có lẽ không đem lại lợi ích cho anh dưới sự lãnh đạo của tôi, nếu điều anh nói là anh muốn có công việc ổn định thực sự quan trọng với anh. Nói thật lòng, anh đang trở nên lỗi thời và không còn thích hợp. Nếu anh không thể hiện anh có khả năng và sẵn sàng điều hành công việc quản lý, lúc đó có lẽ anh nên suy nghĩ về vấn đề nghỉ việc.

Tôi không phải là một người phán xét, Mike: Tôi chỉ nói sự thật. Ai đó đã làm hại anh trong những năm qua bằng việc cho phép anh tự thu mình trong

vỏ kén và suy nghĩ sai lầm rằng không có rủi ro nào ở đó cả. Tôi đảm bảo rằng ở đó vẫn có rủi ro nằm ở việc thiếu cố gắng và không sẵn sàng mắc sai lầm vì lợi ích của công ty. Anh đang sống cuộc sống ẩn dật, do ảnh hưởng từ những việc làm của anh hơn là do nguyên nhân của chúng. Và điều đó dẫn đến tình trạng sống vô thức – rõ ràng là một nơi không có niềm vui bởi anh không cảm nhận được sự thích thú, cảm giác đạt được điều gì đó hay khi sự tò mò được thỏa mãn.

Tôi muốn anh suy nghĩ về tất cả những điều chúng ta đã thảo luận. Anh không cần nhận xét về bất kỳ vấn đề nào lúc này bởi đơn giản anh phải tiếp thu quá nhiều thông tin dồn dập. Tuy vậy, điều tôi yêu cầu anh là hãy suy nghĩ về vấn đề này, trao đổi với bạn bè hay người thân, và tiếp tục trao đổi với tôi vào cuối tuần.

Tôi và anh, chúng ta cần giải quyết vấn đề này nếu không kiểu văn hóa phục tùng liên tục này sẽ dần phá hoại việc kinh doanh của công ty. Tôi sẵn lòng lắng nghe ý kiến cũng như gợi ý của anh. Tôi muốn anh biết tôi luôn ủng hộ ý kiến của anh, và tôn trọng quyết định của anh nếu anh lựa chọn không việc gì phải nỗ lực để theo đuổi sự đổi thay về cơ bản. Tuy nhiên, trong trường hợp đó, tôi hy vọng anh sẽ tôn trọng tôi và công ty bằng cách cam kết từ chức để chúng tôi có thể tìm kiếm người có phong cách lãnh đạo và mục tiêu công việc phù hợp hơn với kỳ vọng tôi đặt ra.

Bạn có thể thực sự nói điều này? Chắc chắn rồi! Khi nói đến sự thay đổi căn bản trong triết lý kinh doanh hay cách thức một người nhìn nhận bản thân, bạn có quyền đặt ra kỳ vọng của bạn, bao gồm cả lời nhắc nhỏ: “Hy vọng anh sẽ tôn trọng tôi và công ty bằng cách cam kết từ chức.” Đó là những lời thực sự khó khăn khi nói ra, nhưng đáng giá khi bạn phải giải quyết những vấn đề quan trọng như thế này.

Tuy nhiên, như tôi đã nói trong cuốn sách này, bạn thực sự cần phải thận trọng trong trường hợp này. Một nhân viên có thâm niên lâu như Mike có thể nằm trong phạm vi bảo vệ về tuổi tác thì bạn nên bảo đảm không sơ xuất gây ra việc cáo buộc về “sa thải mang tính xây dựng” khi ông ta tuyên bố ông ta bị buộc phải từ chức. Vì thế luôn trao đổi với người giám sát trực tiếp của bạn cũng như phòng nhân sự về vấn đề này trước khi bắt đầu cuộc

nói chuyện khó khăn đó, và hãy cân nhắc mời người chứng kiến để xác nhận những lời nói của bạn.

PHẦN IV

CÁC CHÍNH SÁCH DOANH NGHIỆP

12. CÁC CHÍNH SÁCH TRONG NỘI BỘ DOANH NGHIỆP

Hoạt động doanh nghiệp bao gồm kết thúc thử việc, tiến hành các hình thức khiển trách bằng văn bản, sa thải nhân viên vì lý do chính đáng và đôi khi thuyết phục nhân viên rời khỏi công ty vì lợi ích của công ty cũng như lợi ích của họ. Tóm lại, đây là điểm mấu chốt khi nói đến sự đương đầu cao nhất nơi công sở, đồng thời thông qua nó mà các kỹ năng và các chiến lược sẽ giúp bạn cũng như công ty tránh được những khó khăn trở ngại. Nếu điều đó nghe có vẻ quá "phòng thủ", lý do thích đáng là: Những cách tiếp cận chiến thuật không phù hợp hay việc chọn lựa từ hay cụm từ không đúng tại thời điểm sai có thể dẫn đến những kết quả tai hại khi kiện tụng.

Tuy nhiên, cũng cần nhìn nhận vấn đề này dưới góc độ "tấn công". Với tư cách là một người giám sát, một trong những vai trò quan trọng của bạn là có quan điểm đúng đắn về những cuộc đối thoại này và cho phép nhân viên tiếp tục trình bày quan điểm của họ với nhân phẩm và lòng tự trọng vốn có. Vị trí quản lý bao hàm rất nhiều quyền lực, song một nhà lãnh đạo khôn ngoan thường biết rằng đó không phải là quyền lực mà là sức mạnh. Và sức mạnh lại bắt nguồn từ sự tin tưởng và lòng vị tha, cũng như khi chúng ta thể hiện thái độ hòa bình khi tiến hành khiển trách bằng văn bản hay thậm chí sa thải nhân viên. Hãy nhìn nhận một số thách thức phổ biến nhất mà bạn sẽ phải đối mặt giống như trên với các cuộc đối thoại chiến lược nhằm làm mọi thứ diễn biến theo chiều hướng đúng.

Tình huống 77: Kết thúc thử việc

Hầu hết các nhà tuyển dụng đều nhận ra rằng họ có quyền sa thải các nhân viên mới trong một giai đoạn thử việc nào đó. Bạn cần hiểu chủ đề cụ thể này để bảo vệ công ty của mình khỏi những rắc rối về luật pháp vì giai đoạn thử việc thường bị hiểu lầm. Và sự hiểu lầm này lại thường bắt nguồn từ một công đoàn khó hiểu và sự tự nguyện của cá nhân.

Trước đây, hợp đồng cho phép các công ty áp dụng giai đoạn thử việc – ban đầu kéo dài từ 30-90 ngày. Trong thời gian này, các công ty có một quyền không cần bàn cãi là chấm dứt các hợp đồng mới nếu muốn. Điều bắt buộc duy nhất đối với công ty là thông báo với công đoàn về việc chấm dứt hợp đồng lao động vì không có nghĩa vụ nào do luật pháp hay việc thương lượng của công đoàn quy định. Thực chất, thỏa ước thương lượng tập thể cho phép nhà tuyển dụng có quyền giao kèo bằng văn bản nhằm toàn quyền trong việc nhanh chóng chấm dứt hợp đồng lao động vào bất cứ thời điểm nào trong giai đoạn thử việc nêu trên. (Tất nhiên, một khi giai đoạn thử việc kết thúc, công đoàn sẽ tranh cãi rằng một quyết định thôi việc phải dựa trên lý do xác đáng, nghĩa là nhân viên có thể sẽ không bị chấm dứt hợp đồng lao động nếu không có thông báo thôi việc hợp lý bằng văn bản.)

Mặt khác, các nhân viên tự nguyện không tham gia công đoàn không bị chi phối bởi các thỏa ước lao động tập thể nên việc chấm dứt hợp đồng lao động đối với họ không có thách thức nào. Tóm lại, một nhân viên tự nguyện bị sa thải có thể kiện một công ty vì vô cớ chấm dứt hợp đồng lao động, thậm chí việc chấm dứt hợp đồng đó diễn ra trong giai đoạn thử việc đầu tiên hay mới bắt đầu thử việc. Do vậy, bạn cần phải hết sức thận trọng, không dựa dẫm quá mức vào giai đoạn thử việc khi chấm dứt hợp đồng lao động đối với người lao động tự nguyện. Thay vào đó, bạn vẫn nên xem xét kỹ lưỡng quyết định của mình trước thông qua bộ phận nhân sự hay với sự tư vấn luật pháp thích hợp. Nếu thực hiện không đúng, khái niệm pháp lý "tuyển dụng tự nguyện" có thể sẽ dễ dàng bị chống lại bởi khái niệm "kiện tự nguyện"!

Tất nhiên, nếu công ty của bạn thuê nhân viên một cách tự nguyện thì trước hết, không nhất thiết phải có một giai đoạn thử việc. Cuối cùng, trong một môi trường tự nguyện, nhân viên có thể bị đuổi việc vào bất cứ

lúc nào dù thông báo trước hay không. Giai đoạn thử việc cho phép mối quan hệ lao động tương tự như vậy chỉ trong vòng 30-90 ngày đầu tiên tính từ khi bắt đầu công việc. Vậy tại sao một công ty lại tiến hành thử việc trong vòng một vài tháng trong khi toàn bộ quan hệ lao động bị chi phối, về mặt lý thuyết, bởi giả thuyết tương tự?

Câu trả lời hết sức đơn giản: Các công ty quen với lề lối làm việc tập thể này và nó tiếp tục được truyền từ thế hệ này sang thế hệ khác. Trong những trường hợp khác, các tổ chức ưa thích sự thỏa mãn tâm lý mà giai đoạn thử việc mang lại. Do vậy, nhiều luật sư về tuyển dụng lao động tranh cãi rằng không có lý do gì để có một giai đoạn thử việc trong một môi trường tự nguyện vì nó quá mức cần thiết. Quan trọng hơn, việc tồn tại một giai đoạn thử việc có thể suy luận ra là: Một công ty cho phép nhân viên tiếp tục làm việc vượt quá giai đoạn thử việc có thể tạo ra cảm giác trông chờ đối với công nhân/nhân viên là họ có một số quyền lợi lớn hơn về an toàn lao động do luật lao động quy định so với những quyền mà họ có khi đang trong giai đoạn thử việc.

Tất nhiên, chủ đề thử việc trong môi trường có công đoàn so với môi trường không có công đoàn không nằm trong phạm vi của cuốn sách. Điều quan trọng là bạn hiểu được lược sử vấn đề để đảm bảo xử lý nó một cách hợp lý trong các cuôc đối thoại chấm dứt hợp đồng lao động với những nhân viên mới. Nếu không, hãy nhớ điều này: Cho thôi việc một nhân viên tự nguyện ở giai đoạn thử việc vẫn có nguy cơ về mặt pháp lý, và đôi khi bạn muốn phân bổ một số dạng mẫu quy định của tiến trình kỷ luật lao động (đặc biệt là dưới hình thức khiển trách bằng văn bản) cho các nhân viên mới trong giai đoạn thử việc. Tốt hơn hết hãy đưa ra một khiển trách bằng văn bản bởi nhân viên đó có thể kiện công ty của bạn vì chấm dứt hợp đồng lao động sai trong thời gian thử việc.

Giải pháp

Dưới đây là cách bạn có thể giải quyết vấn đề chấm dứt hợp đồng lao động trong giai đoạn thử việc trong môi trường tự nguyện:

Jorge, tôi gặp anh vì cần cho anh biết rằng thật không may, mối quan hệ lao động này không tiến triển hiệu quả đối với chúng ta. Theo tôi, dường như không có sự ăn ý giữa kỹ năng của anh và nhu cầu của chúng tôi, và theo câu nói phổ biến từ một chương trình truyền hình vài năm trước đây thì mối quan hệ này không phải là một sự “kết nối yêu thương.”

Đừng bực mình vì những gì mà tôi sắp nói: Tôi biết anh đã thực sự cố gắng để làm tốt công việc, và chúng tôi đánh giá cao tất cả những nỗ lực hết mình vì công việc của anh. Tuy nhiên, khi một nhân viên mới vào làm trong giai đoạn thử việc có vẻ không thích hợp với vai trò mới vì bất cứ lý do gì, chúng tôi thấy cách tốt nhất là chấm dứt hợp đồng lao động.

Tôi nghĩ, có thể anh thấy rằng công việc này cũng không phù hợp với mình. Tôi có sai khi nhận định như vậy không? [Không, tôi biết có một số vấn đề, nhưng tôi nghĩ là tất cả đang diễn ra khá suôn sẻ.] Tôi cũng không có ý làm anh bất ngờ với tin này, nhưng chúng tôi đã có một số cuộc thảo luận trước đó, và có lẽ anh cũng nhận ra là đã có những vấn đề nghiêm trọng.

Thành thật mà nói, Jorge, với những nhân viên mới còn đang trong giai đoạn thử việc, chúng tôi không có phải tiến hành khiển trách bằng văn bản hay những hình thức kỷ luật tương tự. Mặc dù việc đó thường chỉ áp dụng với nhân viên hợp đồng dài hạn, song đó không có nghĩa là không thực hiện với những nhân viên mới trong giai đoạn thử việc. Nếu chúng tôi cảm thấy rằng, một nhân viên mới tuyển dụng không thực sự phù hợp với một vai trò nhất định, chúng tôi có xu hướng thực hiện quyền tự quyết của mình và chấm dứt quan hệ lao động một cách dễ dàng và thân thiện.

Một lần nữa, tôi rất lấy làm tiếc khi mọi thứ phải kết thúc như thế này. Anh có muốn nói điều gì với chúng tôi vào lúc này không? [Hừm, chắc là không. Có vẻ như ông đã quyết định rồi, và thật tiếc vì công việc đã không tiến triển.]

Vâng, tôi e là như vậy. Cảm ơn anh vì tất cả những gì đã làm cho chúng tôi, Jorge, và tôi lấy làm tiếc rằng đây là kết cục cuối cùng, nhưng tôi hy vọng rằng anh có thể tôn trọng quyết định của công ty trong hoàn cảnh hiện nay.

Đây là khoản lương cuối cùng của anh, trong đó bao gồm phần chi trả đến cuối ngày làm việc hôm nay, và anh cũng sẽ nhận được giấy tờ công việc kèm theo từ phòng nhân sự trong vài ngày tới. Một lần nữa cảm ơn anh và tôi hy vọng những điều tốt đẹp nhất sẽ đến với sự nghiệp của anh.

Tốt nhất là bạn không nên áp dụng trợ cấp thôi việc trong giai đoạn thử việc. Mặc dù nhiều công ty cố gắng làm cho việc sa thải nhân viên trở nên suôn sẻ bằng cách trả thêm một khoản lương trị giá một tuần làm việc, nhưng luật sư của nguyên đơn rất có thể sẽ quy những động cơ tiêu cực cho hành vi và ý định tốt của bạn. Tóm lại, khoản tiền nhằm "thuyết phục ai đó thôi việc" của bạn có thể được xem như là "đồng tiền bịt miệng" và tội lỗi, được chi trả nhằm dụ dỗ nhân viên thử việc đó ra đi lặng lẽ.

Trong ví dụ trên, sự thật là sẽ dễ dàng hơn cho công ty khi giải thích việc sa thải mà không cần những cảnh cáo bằng văn bản. Nếu công ty của bạn không áp dụng giai đoạn thử việc, sẽ đơn giản khi thay thế khái niệm "giai đoạn thử việc" bằng khái niệm "tuyển dụng tự nguyện" – nghĩa là, "Do nhân viên công ty được tuyển dụng một cách tự nguyện, chúng tôi không có nghĩa vụ phải tiến hành kỷ luật lũy tiến dưới hình thức khiển trách bằng văn bản và các hình thức tương tự." (Về mặt kỹ thuật, điều này có thể đúng, song nên hiểu rằng vì những lợi ích tốt nhất cho công ty bạn, nên áp dụng kỷ luật lũy tiến trong đa số trường hợp, thậm chí trong giai đoạn thử việc. Sau cùng, một văn bản khiển trách, thậm chí trong giai đoạn thử việc, chỉ có thể giúp ích và sẽ ít gây tổn hại cho công ty. Nhìn nhận vấn đề này theo một cách khác, không có gì thiệt hại khi đưa ra thêm trình tự tiến hành kỷ luật lao động.)

Hãy luôn đối xử với nhân viên đó với phẩm cách và lòng tự trọng, sẵn sàng đón nhận nếu anh ta có các câu hỏi hay yêu cầu, và giữ tinh thần chung và giọng điệu của các cuộc nói chuyện thực tế và chu đáo.

Tình huống 78: Thi hành cảnh cáo kỷ luật

Đối với những nhân viên đã trải qua giai đoạn thử việc (nếu công ty của bạn áp dụng các giai đoạn thử việc), rõ ràng là để có những lợi ích tốt nhất cho công ty, cần thi hành kỷ luật cảnh cáo đối với những vi phạm liên quan

tới việc thực hiện công việc và đạo đức trước khi tiến tới sa thải. Một lần nữa, người ta có thể cho rằng, công ty của bạn sẽ bám vào một lý do để bào chữa cho quyết định sa thải một nhân viên của mình, và như nhiều thẩm phán và người phân xử sẽ nói với bạn, nếu không viết ra, nó sẽ không xảy ra.

Có hai cách để thực thi cảnh cáo: Thứ nhất, bạn có thể phác thảo cảnh cáo, gặp gỡ nhân viên và đưa cho anh ta văn bản đó để cả hai có thể thảo luận về nó. Thứ hai, bạn gặp nhân viên đó, giải thích ý định đưa cho anh ta một văn bản khiển trách. Giả sử không có bất cứ điều gì mà anh ta định nói có thể thay đổi được ý kiến của bạn, đưa ra những quan ngại của bạn, lắng nghe ý kiến của anh ta và sau đó quyết định liệu một cảnh cáo có hợp lý không.

Cả hai cách tiếp cận đều có cơ sở vững chắc, song bạn nên lựa chọn cách tiếp cận thứ hai bất cứ khi nào có thể. Nó chứng tỏ rằng, bạn là một người sử dụng lao động biết lẽ phải – người không vội vàng đánh giá trước khi nghe toàn bộ câu chuyện. Quan trọng hơn, cách này đối xử với nhân viên bằng phẩm cách và lòng tự trọng nên thậm chí nếu một khiển trách bằng văn bản là kết quả cuối cùng thì cá nhân đó cũng sẽ có cơ hội để tự bào chữa cho mình. Có thêm một lợi ích nữa khi lắng nghe nhân viên đó trước khi cảnh cáo là: Nếu nhân viên đó chia sẻ thông tin mà bạn cảm thấy nên đưa vào cảnh cáo, bạn có thể phác thảo cảnh cáo như thế này:

Khi tôi hỏi tại sao anh cảm thấy cần thiết phải…, anh đã trả lời rằng…

Một lần nữa, việc đưa phản hồi của nhân viên đó vào cảnh cáo đã chứng tỏ cách tiếp cận hợp lý của bạn đối với việc kiểm tra kỹ càng vấn đề trước khi kết luận. Và giả sử nhân viên đó không có lý do hợp lý nào để thực hiện mà anh ta đã làm, nó sẽ cho phép bạn củng cố lập luận của mình bằng văn bản.

Liệu có khi nào một cảnh cáo được phác thảo và thực thi mà không nhận được phản hồi trước từ nhân viên? Có, chẳng hạn khi bạn có một chính sách về sự vắng mặt thường xuyên bất kể lý do, và các nhân viên từng nhận được các cảnh cáo khi vắng mặt một số lần nhất định mà không báo

trước (vì bất kể lý do gì), thì thực thi cảnh cáo vào thời điểm cuộc nói chuyện đầu tiên của bạn có thể thích hợp. Chẳng hạn, nếu một trường hợp vắng mặt không báo trước diễn ra lần thứ năm – bất kể vì lý do gì – và chính sách của công ty bạn nêu rõ rằng một cảnh cáo đầu tiên bằng văn bản cần được đưa ra căn cứ theo quy tắc của công ty, thì việc đưa ra cảnh cáo trong lần gặp gỡ đầu tiên có thể hợp lý. Tuy nhiên, nhìn chung, trường hợp này nên là một ngoại lệ hơn là quy định.

Giải pháp

Khi phải tiến hành khiển trách bằng văn bản và muốn tìm hiểu quan điểm của nhân viên, bạn hãy bắt đầu cuộc đối thoại theo cách này:

Hannah, tôi gặp chị để thảo luận một tình huống mà theo tôi là rất quan trọng. Tôi muốn biết ý kiến của chị trước khi đưa ra bất cứ quyết định nào, nhưng nếu không có một lời giải thích thuyết phục về những gì đã xảy ra, rất có thể chị sẽ bị kỷ luật bằng văn bản.

Hãy thận trọng khi bạn đề cập tới một khiển trách bằng văn bản. Nếu đây là lần đầu tiên nhân viên vi phạm liên quan tới công việc, thì có lẽ đề cập tới một khiển trách bằng văn bản là an toàn. Tuy nhiên, nếu đây là một vi phạm nghiêm trọng về đạo đức hay sự lặp lại một vi phạm trước đó, cuộc thảo luận của bạn có thể kết thúc với việc đình chỉ hay thậm chí sa thải ngay lập tức. Vì vậy, không nên đề cập tới một khiển trách bằng văn bản nếu phản ứng nghiêm trọng hơn của công ty như sa thải có thể xảy ra.

Đây là những gì mà tôi nghe được: Dennis Smith, giám đốc tài chính, nói rằng sáng nay chị đã xông thẳng vào văn phòng của ông ấy, đập tay xuống bàn đầy giận dữ, cáo buộc ông ấy về sự sơ suất và cho rằng ông ấy không có năng lực. Điều này đã được Jamie Lee, chuyên viên phân tích tài chính cấp cao, người có mặt lúc đó, chứng kiến. Rõ ràng, phản ánh này về hành vi của chị khiến tôi quan ngại vì một phản ứng như vậy là hoàn toàn không phù hợp.

Trước tiên, chị nên nói cho tôi biết vấn đề này ngay khi nó xảy ra để tôi không bị bất ngờ bởi các nhân viên tài chính liên quan. Thứ hai, tôi cần nghe quan điểm của chị để xem liệu những phản ánh về tư cách đạo đức

của chị có đúng hay không và liệu chị có cảm thấy mình đã bị đối xử thiếu xác đáng hay không. Hãy cho tôi biết quan điểm của chị về tình huống đó bây giờ.

Đây là cách đặt vấn đề thẳng thắn trong đó khẳng định quan điểm của bạn một cách công bằng và khách quan. Cách đặt vấn đề này cũng nêu tên các cá nhân liên quan và những người chứng kiến những gì đã xảy ra. Giả sử, Hannah không thể đưa ra nhiều lý lẽ bào chữa cho mình, thì khiển trách bằng văn bản của bạn có thể được phác thảo như sau:

Khi tôi hỏi có phải chị đã thực sự đập tay xuống bàn giám đốc tài chính Dennis Smith trong cơn giận dữ, buộc tội ông ấy sơ suất và quy cho ông ấy là không có năng lực, chị nói mình đã "nhất thời mất bình tĩnh" và muốn xin lỗi về hành động đó. Mặc dù sự ăn năn hối hận và ý định xin lỗi của chị được đánh giá cao và đáng khích lệ, song hành vi của chị đã vi phạm các quy định của công ty về sự phù hợp và tôn trọng ở nơi làm việc. Nếu một lần nữa chị hét vào mặt một quản lý, đồng nghiệp hay khách hàng của công ty; đập tay lên bàn ghế một cách phẫn nộ; hăm dọa người khác; hay có bất cứ hành vi đe dọa nào, kẻ cả hoặc vô lễ, chị sẽ bị đuổi việc vì lý do đó ngay lập tức.

Hãy xem nó hiệu quả ra sao? Cuộc đối thoại trực tiếp của bạn cho phép nhân viên đó có cơ hội bào chữa, trình bày và chia sẻ cách nhìn nhận vấn đề của cô ấy. Sau đó, bạn có thể đưa lời giải thích của cô ấy vào văn bản khiển trách, dẫn chứng bằng tài liệu về sự sẵn sàng lắng nghe của bạn đối với cả hai phía trước khi đánh giá, và sau đó chỉ ra các hậu quả một cách rõ ràng nếu như hành vi vi phạm tái diễn. Rõ ràng, đơn giản và đi thẳng vào vấn đề, cuộc đối thoại trực tiếp phối hợp rất tốt với cảnh cáo bằng văn bản của bạn.

Tình huống 79: Thực thi quyết định đình chỉ công việc

Một trong những thách thức lớn nhất đối với các nhà quản lý là làm nhân viên chuyển biến khi cách làm việc của họ không đến mức bị khiển trách bằng văn bản nhưng lại gây ra tác động tiêu cực. Một cảnh cáo chính thức bằng văn bản sẽ là quá nặng tay, nhưng khi nhiều lần nhắc nhở trực tiếp mà

vẫn không đạt kết quả như mong muốn, xét trên khía cạnh thay đổi cách làm việc hay hành vi của cấp dưới, thì việc cho nhân viên đó nghỉ việc một ngày để suy nghĩ về công việc/hành vi của mình chính là điều bạn cần làm.

Trước tiên, hãy hiểu rõ thuật ngữ: "Quyết định cho nghỉ việc một ngày" hay "một ngày để suy nghĩ", là một ngày nghỉ được trả công. Trong ngày này, một nhân viên mắc nhiều lỗi được tạo cơ hội suy nghĩ lại về cam kết của mình trong công việc. Không giống quyết định đình chỉ công việc chính thức, quyết định này không nhất thiết phải thuộc quy trình thi hành kỷ luật lũy tiến bằng văn bản của công ty bạn.

Không giống như quyết định đình chỉ công việc truyền thống, tiền lương của nhân viên đó vẫn được tính trong thời gian không làm việc. Trên thực tế, công nhân/nhân viên đó vẫn được trả lương khi ở nhà một ngày và suy nghĩ về việc liệu làm việc cho công ty của bạn có phải là động cơ đúng đắn đối với anh ta/cô ta hay không.

Nếu điều này có vẻ là một chiến lược quá khoan dung khi để cho nhân viên/công nhân đó thu lợi từ cái xấu, không nên quá vội vàng đánh giá xem trên thực tế, công cụ này có thể mang lại hiệu quả như thế nào. Không giống như hình thức kỷ luật chính thức – có xu hướng xử phạt công nhân chính thức vì làm việc không đạt yêu cầu hoặc có hành vi không phù hợp tại nơi làm việc, việc quyết định cho nhân viên nghỉ việc một ngày có trả lương để suy nghĩ sẽ tế nhị hơn nhiều. Quan trọng hơn, những quyết định này không tác động tiêu cực tới tiền lương của công nhân, do vậy không có sự oán giận đối với người sử dụng lao động hay sự lúng túng khi giải thích cho người thân của nhân viên đó về tiền lương.

Việc làm cho mọi người chịu trách nhiệm mà không tác động tiêu cực tới hồ sơ nhân sự hay tiền lương của họ như thế này có xu hướng khiến mọi người mất cảnh giác, vì những nhân viên khó bảo, cũng giống như những đứa trẻ ngỗ ngược, thường tạo sự chú ý tiêu cực tới các hành vi xấu của chúng. Bị đặt trong mô hình trách nhiệm của "người trưởng thành" mới này, nhân viên có xu hướng phản ứng giống những người trưởng thành, và trách nhiệm của họ đối với vấn đề – hay, chí ít là nhận thức của họ đối với

vấn đề – hiệu quả khác thường trong việc làm chuyển biến thái độ của họ và sửa chữa hoàn toàn sai lầm.

Giải pháp

Ví dụ, bạn tiếp quản một nhân viên mới và người đó lại là cháu trai của CEO. Giả sử rằng nhân viên này thể hiện một chút tâm lý có quyền hành và có xu hướng khoe mẽ quan hệ của anh ta với bác mình – CEO của công ty. Vấn đề này hơi khó xử một chút, nhưng sau đó sẽ trở nên hết sức khó chịu. Tệ hơn, không lâu sau anh ta chậm chạp, thường xuyên vắng mặt tại nơi làm việc và làm việc không đạt yêu cầu. Phản ứng đầu tiên của bạn là nói với người giám sát và phòng nhân sự để chắc chắn rằng bạn sẽ không tự kết liễu sự nghiệp của mình bằng việc đối mặt với vấn đề này. Việc thứ hai của bạn sẽ là giải thích như thế nào với CEO trước khi nêu đề xuất dự kiến của bạn. Mặc dù bạn nhận được sự ủng hộ của ban quản lý cấp cao trong việc uốn nắn và định hướng lại nhân viên này, tuy nhiên sau nhiều lần đối thoại, bước kế tiếp có thể đòi hỏi một văn bản.

Rõ ràng, bạn không muốn trình bày chi tiết về người cháu trai của CEO, và bạn cảm thấy đó không phải là điều cần thiết lúc này. Cuối cùng, có thể anh ta phải gánh chịu hậu quả từ việc tự cho mình được phép làm điều mình muốn, tuy vậy anh ta lại có những điểm tích cực và bạn chân thành quý mến anh ta. Bạn chỉ muốn anh ta thay đổi hành vi và cải thiện chất lượng công việc, không chỉ vì lợi ích của bạn và nhân viên mà đó còn là điều tốt đẹp cho tất cả mọi người.

Một lần nữa, giả sử rằng bạn được ban quản lý cấp cao ủng hộ nhằm tiếp cận và giải quyết tình thế khó xử tiềm ẩn gây ảnh hưởng tới sự nghiệp này, hãy đề xuất "quyết định cho nghỉ việc một ngày" để suy nghĩ trước khi đưa ra bất cứ khiển trách chính thức bằng văn bản nào như sau:

Gary, chúng tôi đã có một số cuộc nói chuyện và các buổi hội ý thảo luận một số vấn đề về nhận thức liên quan tới chất lượng công việc và hành vi của anh. Ban đầu, chúng tôi đã rất chú ý đến việc anh đề cập quá nhiều tới mối quan hệ với CEO với những người anh tiếp xúc, đôi khi điều này sẽ đe dọa một số đồng nghiệp của anh. Tiếp theo, chúng tôi thảo luận về sự

chậm trễ và sau đó là việc anh thường xuyên vắng mặt ở nơi làm việc. Tôi thấy rằng một số nhiệm vụ đang bị chểnh mảng, và vài đồng nghiệp bắt đầu đặt câu hỏi liệu có thể tin tưởng anh hay không.

Tôi không muốn đưa ra một khiển trách chính thức bằng văn bản vì cảm thấy điều đó sẽ làm anh mất động cơ phấn đấu. Tuy nhiên, tôi sẽ đưa ra "quyết định nghỉ việc một ngày", và tôi sẽ giải thích quyết định này thực hiện như thế nào. Hôm nay là thứ Ba, và ngày mai anh hãy ở nhà. Công ty vẫn sẽ trả lương cho anh, do đó anh không phải lo nghĩ về việc tiền lương bị ảnh hưởng, và tôi muốn anh biết rằng đây là khoản tiền trợ cấp mà anh nên tận dụng.

Ở nhà, tôi muốn anh suy nghĩ nghiêm túc về việc liệu anh có thực sự muốn làm việc ở đây hay không. Nếu anh đi làm vào sáng thứ Năm và thực sự muốn tiếp tục công việc, thì anh sẽ có thêm một nhiệm vụ để hoàn thành trong khi anh nghỉ việc vào ngày mai.

Nếu quyết định trở lại làm việc vào sáng thứ Năm, anh cần chuẩn bị một bức thư để thuyết phục tôi rằng anh nhận hoàn toàn trách nhiệm về vấn đề nhận thức còn tồn tại liên quan tới cách làm việc và hành vi của mình.

Anh sẽ cần phải thuyết phục tôi rằng anh đã nhận ra vấn đề về nhận thức và một lần nữa cam kết giải quyết vấn đề và rằng chúng tôi sẽ không bao giờ phải xử lý những chuyện này nữa. Tôi sẽ giữ lá thư đó – không đưa nó vào hồ sơ nhân sự – nhưng nếu anh còn vi phạm những điều khoản đã cam kết, anh có thể kết thúc với việc tự sa thải mình.

Tôi sẽ coi đây là một việc làm rất nghiêm túc và điều gì đó có thể là một thay đổi quan trọng trong phát triển sự nghiệp của anh. Hãy cho tôi biết vấn đề hay các mối quan tâm, thắc mắc về quyết định tạm nghỉ việc vào ngày mai.

Giá trị của quyết định cho nghỉ việc có trả lương này là nó thúc đẩy sự sáng suốt trong việc tự suy nghĩ và tự phê bình mà không cần các hình thức kỷ luật lũy tiến chính thức. Nhân viên đó sẽ không nghĩ, "Tôi không thể tin sếp đã khiển trách bằng văn bản và sẽ cắt lương của tôi. Đúng là một người giám sát khủng khiếp!" Thay vào đó, nhân viên này có xu hướng nghĩ sâu

hơn, “Chà, có lẽ cô ấy đang xem xét vấn đề này khá nghiêm túc. May mắn là mình sẽ không phải nhận một khiển trách bằng văn bản hay bị trừ tiền lương. Thật không thể tin rằng cô ấy đã nói sẽ chấp nhận cho mình thôi việc khi mình đi làm vào sáng thứ Năm và rằng cô ấy sẽ ủng hộ việc mình rời khỏi công ty. Mình nên làm một người tốt và hy vọng là bác mình không biết được chuyện này!”

Chính nhờ việc bỏ qua hình thức kỷ luật truyền thống mà một ngày để suy nghĩ đã mang lại hiệu quả lớn nhất. Khi công nhân bị kỷ luật, họ sẽ tức giận, và sự tức giận sẽ được bộc lộ ra ngoài nếu vấn đề là lỗi của người khác. Khi được tin cậy mà không bị kỷ luật chính thức, họ cảm thấy mình đáng bị khiển trách với cảm giác tội lỗi. Đó luôn là những gì bạn muốn trong mối quan hệ với cấp dưới vì khi đó các vấn đề sẽ hoàn toàn được giải quyết.

Thêm vào đó, cần hiểu được tầm quan trọng của tiếng tăm mà bạn sẽ tạo dựng được: Yếu tố đặc biệt của tiến trình pháp lý sẽ được đọc trước một ban hội thẩm hay quan tòa sẽ không phải là:

Công ty vô trách nhiệm không nắm bắt được tầm quan trọng của tình hình và không có những hành động đáng kể để giúp nhân viên tiến bộ.

mà là:

Công dân có trách nhiệm với đoàn thể thực hiện nghĩa vụ của mình bằng mọi cách giúp đưa nhân viên trở lại làm việc và nắm bắt được tính nghiêm trọng của vấn đề, tuy nhiên nhân viên đó đã từ chối đáp lại.

Lưu ý đặc biệt

Việc quyết định cho nhân viên tạm nghỉ việc một ngày có trả lương có thể là một công cụ rất hữu hiệu song có thể mang lại ít tác dụng khi cần phải xử lý vấn đề thường xuyên vắng mặt quá mức trong tác phong làm việc của cá nhân đó. Vấn đề cốt lõi là, nếu cá nhân đó cảm thấy khó có thể làm việc mỗi ngày thì việc cho anh ta/cô ta nhiều thời gian hơn ở nhà để suy nghĩ về công việc có lẽ không cần thiết. Thêm vào đó, nếu nhân viên của bạn được bảo vệ bởi một thỏa ước thương lượng tập thể, thì việc đình chỉ

làm việc không trả lương có thể là một phần của tiến trình kỷ luật lũy tiến chính thức, nên việc thêm vào một quyết định đình chỉ làm việc có trả lương vào quyết định đình chỉ làm việc không trả lương có thể không cần thiết hoặc không có nhiều tác dụng. Trong bất cứ trường hợp nào, đừng mong đợi công đoàn hay quan tòa nào công nhận ngày thôi việc này như một sự thay thế cho bất cứ bước chính thức nào trong tiến trình kỷ luật trong hợp đồng của công đoàn.

Tình huống 80: Sa thải có lý do (Kết hợp với kỷ luật lũy tiến)

Giả sử bạn đã khiển trách nhân viên bằng lời, văn bản và bằng văn bản cuối cùng như trong các chính sách của công ty và phù hợp với những quyết định trước đó. Bạn cũng đã nói với phòng nhân sự và/hoặc nhóm tư vấn luật nhằm đảm bảo rằng quyết định sa thải của bạn dựa trên nền tảng vững chắc và có thể được bảo vệ về mặt pháp lý nếu cá nhân đó theo đuổi hoạt động kiện tụng sau khi bị sa thải, và bạn đã được ủng hộ để đi đến quyết định sa thải đó. Bạn sẽ nói gì và quan trọng hơn, bạn sẽ nói điều đó như thế nào?

Giải pháp

Một điều nên làm trong việc sa thải nhân viên sao cho phù hợp với quy trình kỷ luật lũy tiến (chẳng hạn khiển trách bằng văn bản, quyết định nghỉ việc trong một ngày để suy nghĩ, đình chỉ công việc không lương và những hình thức kỷ luật tương tự) là quyết định sa thải cuối cùng không nên đưa ra quá đột ngột. Các cá nhân đã thay đổi cách làm việc sẽ cảm thấy ngạc nhiên bởi quyết định sa thải của bạn. Tuy nhiên, thậm chí vào những thời điểm chưa thống nhất về quyết định sa thải cuối cùng, cá nhân đó cần biết rằng có một vấn đề nghiêm trọng và rằng anh ta có nguy cơ mất việc làm rất cao.

Khi mở đầu cuộc đối thoại, hãy thẳng thắn, chu đáo và ngay lập tức đi thẳng vào vấn đề:

David, tôi gặp anh để thông báo rằng có lẽ công ty sẽ phải chấm dứt công việc của anh trong ngày hôm nay.

Đây là một cách nói hay hơn nhiều khi diễn đạt những gì đang xảy ra. "Chấm dứt công việc của anh" cũng đồng nghĩa với việc "sa thải anh" hay "buộc anh phải thôi việc," nhưng theo một cách tử tế hơn, cho phép cá nhân đó giữ lại nhân phẩm và lòng tự trọng của mình.

Như anh biết đấy, chúng tôi đã nhiều lần can thiệp, liên quan tới lề lối làm việc của anh, lưu ý bằng lời nói lẫn văn bản, và tôi e rằng chúng tôi đã quyết định phải làm theo cách riêng của mình.

Tôi biết anh đã nỗ lực để đáp ứng các yêu cầu đề ra, và tôi đánh giá cao điều đó. Khi công ty nhận ra rằng thực sự không thể tiếp tục can thiệp để thay đổi lề lối làm việc của một cá nhân được nữa, thì tốt nhất là nên kết thúc công việc.

Tôi cảm ơn vì tất cả những gì anh đã làm cho chúng tôi. Tôi lấy làm tiếc vì kết cục lại thế này, song tôi mong rằng trong thâm tâm, anh sẽ cho rằng đây là điều đúng đắn đối với cả hai bên. Với tư cách một công ty, chúng tôi muốn hành động như một công dân có trách nhiệm với tập thể và làm tất cả những gì có thể để giúp nhân viên của mình thành công. Chúng tôi cũng không muốn thấy ai đó luôn phải chiến đấu một cuộc chiến khó khăn chỉ vì công việc cần phải như vậy và rằng năng lực của cá nhân không thực sự đồng bộ.

Do vậy, công ty quyết định hôm nay là ngày làm việc cuối cùng của anh ở đây. Chúng tôi có hai khoản tiền, một khoản trả cho những giờ làm việc của anh đến cuối ngày, một khoản chi trả cho kỳ nghỉ chưa sử dụng đến của anh. Mặc dù việc thất nghiệp là do bang quyết định chứ không phải công ty, song chúng tôi sẽ không tranh cãi về đòi hỏi bảo hiểm thất nghiệp theo bất cứ cách nào.

Anh sẽ nhận được thông tin từ phòng nhân sự trong vài ngày tới, liên quan tới việc tiếp tục được hưởng bảo hiểm y tế và rằng thông qua chương trình Bảo hiểm y tế khi bị mất việc (COBRA) của công ty, và tôi muốn anh biết rằng nếu còn băn khoăn về vấn đề gì hay cần bất cứ điều gì, hãy gọi cho tôi hoặc phòng nhân sự.

Thêm vào đó, David, chúng tôi muốn giải quyết vấn đề này một cách tôn trọng. Anh có muốn những chiếc hộp để đựng các đồ đạc cá nhân của mình không? Nếu anh thấy không thoải mái khi làm điều đó ngay lúc này, chúng tôi có thể sắp xếp cho anh trở lại và lấy chúng hoặc chuyển giúp anh các vật dụng tới nhà anh vào cuối ngày hôm nay. Còn nữa, anh muốn ra đi lặng lẽ hay muốn chào một số đồng nghiệp của mình trước khi rời khỏi văn phòng?

Một khi anh lấy các đồ đạc cá nhân của mình, tôi hoặc nhân viên phòng nhân sự sẽ kiểm tra các hộp đựng đồ của anh trước khi anh đi. Điều đó sẽ tốt cho công ty cũng như cho bản thân anh: Nếu có thứ gì đó bị mất sau khi anh rời khỏi đây, anh sẽ không muốn ai đó nói rằng, "Chắc hẳn là David đã lấy nó." Nếu điều này xảy ra, anh hoàn toàn có thể nói, "Không, Paul đã kiểm tra bốn chiếc hộp mà tôi đã chất đồ trước khi ra đi, và anh ấy đã khẳng định là không có vật gì bí mật hay thuộc sở hữu của công ty trong những chiếc hộp đó."

Tôi biết, anh phải tiếp nhận cùng lúc quá nhiều thông tin trong cuộc gặp này. Anh có thấy ổn không? Anh còn câu hỏi cụ thể nào không? [Không.] Cảm ơn anh vì mọi điều anh đã làm cho chúng tôi, David. Chúc anh tất cả những điều tốt đẹp nhất trong sự nghiệp. Anh sẽ cần bao nhiêu thời gian để thu dọn đồ đạc cá nhân và chào tạm biệt đồng nghiệp? [20 phút.] Được rồi, giờ tôi sẽ cho các nhân viên an ninh biết rằng anh sẽ rời khỏi công ty không quá 30 phút nữa tính từ thời điểm này. Một lần nữa cảm ơn anh và chúc anh những điều tốt đẹp nhất.

Nhân viên đó có thể sẽ rời khỏi công ty hay gặp phòng nhân sự trước khi chính thức ra đi. Đây là lúc công ty thu hồi thẻ nhân viên, điện thoại di động, máy tính xách tay, chìa khóa văn phòng, v.v... Tương tự, đây cũng là thời gian tốt nhất để hỏi xem liệu nhân viên đó có phải bồi hoàn những khoản chi tiêu chưa trả và thu xếp hoàn trả.

Tình huống 81: Thuyết phục một nhân viên tự nguyện thôi việc khi không có văn bản khiển trách lũy tiến nào trong hồ sơ

Thuyết phục các nhân viên làm việc không đạt yêu cầu tự nguyện thôi việc dường như là một nhiệm vụ khó khăn, nhất là nếu bạn không thi hành kỷ luật lũy tiến dưới dạng các khiển trách bằng văn bản hay các bản đánh giá chất lượng công việc hàng năm, khẳng định rằng, cá nhân đó không đáp ứng được các yêu cầu của công ty. Tuy nhiên, các nhân viên có thái độ tồi, tâm lý tự cho phép mình có thể làm bất cứ điều gì và những thói quen làm việc xấu sẽ thường ở lại công ty vì sợ thay đổi. Bạn không thể buộc họ ra đi, và họ sẽ không để bị đuổi việc cho đến khi họ sẵn sàng.

Một nhà tuyển dụng cần làm gì khi không có hồ sơ kỷ luật được lưu và ý tưởng bắt đầu thực hiện quy trình đó vào lúc này dường như phản tác dụng vì những cảm giác nặng nề, khó chịu tồn tại? Giải pháp tốt nhất từ quan điểm của một nhân viên là dàn xếp hòa bình, trong đó cả hai bên đều có thể kết thúc mối quan hệ công việc mà không ảnh hưởng tới nhân phẩm và sự tôn trọng của nhau cũng như với các lựa chọn theo ý muốn của cả hai bên.

Cũng nên lưu ý rằng, các cuộc gặp như thế này đặc biệt đòi hỏi bên thứ ba giúp mọi việc trở nên thuận tiện khi giải quyết vấn đề. Nếu bạn là người giám sát trực tiếp và thuộc bộ phận quan hệ giao tế nhân sự, với nhân viên bị tước quyền làm việc, bất cứ nỗ lực nào của bạn để yêu cầu người đó từ bỏ công việc của mình rất có thể sẽ bị coi là giả tạo và vì lợi ích của bản thân bạn. Quan trọng hơn, bất kể nói điều gì với nhân viên đó trong một cuộc gặp gỡ như thế này có thể sẽ được hiểu là sự sa thải mang tính xây dựng, một khái niệm pháp lý hơi giống với thải hồi sai trái, trừ trường hợp nhân viên đó xin thôi việc thay vì bị sa thải.

Do đó, trước khi bạn bắt đầu tạo lập hồ sơ và đó có thể là một tối hậu thư – "Hoặc anh tự nguyện từ bỏ công việc hoặc chúng tôi sẽ sa thải anh!"¬¬¬¬ – hãy đảm bảo chắc chắn rằng, bạn đã lên kế hoạch thật tốt cho buổi nói chuyện đó và có một thành viên đến từ bộ phận quản lý tham gia đóng vai trò người làm chứng nhằm bác bỏ bất cứ tuyên bố nào cho rằng bạn đã nói với nhân viên đó là họ không được chào đón nữa và không có tương lai tại công ty.

Giải pháp

Một cuộc nói chuyện như vậy sẽ diễn ra như sau:

Michelle, tôi đã đề nghị Paul của phòng nhân sự tham gia cuộc gặp này vì tôi muốn anh ấy giúp đỡ chúng ta trong thời điểm khó khăn này. Chị đã làm việc với tư cách là trợ lý của tôi trong gần hai năm qua, và tôi đã rất khó khăn để kiềm chế thể hiện nỗi thất vọng của mình vì một số lý do. Tôi đã nhiều lần nói với chị rằng, tôi thấy như mình phải tự làm rất nhiều việc mà đáng lẽ chị nên giải quyết, và tôi cũng cảm nhận được sự thất vọng của chị đối với tôi. Tôi thừa nhận trách nhiệm vì đã để cho mối quan hệ giữa chúng ta xấu đến mức này, và tôi xin lỗi chị về điều đó.

Mặc dù vậy, công bằng mà nói, tôi không cho là chị bận rộn và tận tụy với vai trò này như hai năm trước. Liệu nhận xét này của tôi có công bằng không? [Có.] Tốt lắm, liệu có thận trọng không khi nói rằng chị sẽ thừa nhận phần nào trách nhiệm, nhìn nhận rằng cả hai chúng ta đều có trách nhiệm với những gì đã xảy ra và rằng chị đã ứng xử không tốt lắm trong các tình huống nhất định? [Vâng.]

Hầu hết các cá nhân sẽ phản ứng thành thật khi thừa nhận những khuyết điểm của mình. Tuy nhiên, ngay cả khi nhân viên đó không tán thành điểm này nhưng không chia sẻ trách nhiệm đối với vấn đề, hãy tiếp tục cuộc đối thoại như đã vạch ra.

Vậy nếu cả hai chúng ta đều cảm thấy thất vọng trong trường hợp này và phật ý với nhau, hãy bình tĩnh và cùng nhau tháo gỡ những khúc mắc trong một không khí hòa bình. Khi chị thêm vào sự xích mích về quan hệ nhân tế, vấn đề sẽ trở nên khó khăn hơn, không phóng đại chút nào.

Công bằng mà nói, đôi khi vấn đề chỉ là không thích hợp, và tôi muốn chị xem xét một vài điều: Liệu việc tự nguyện thôi việc bây giờ có cho phép chị ra đi trong danh dự hay không? Hay liệu tìm kiếm các cơ hội khác bên ngoài công ty trong khi vẫn đang có việc làm có ý nghĩa với chị trong sự nghiệp của chị vào thời điểm này không?

Nếu vậy, tôi đã nói chuyện với Paul của phòng nhân sự, và chúng tôi sẽ sẵn lòng để chị bắt đầu phỏng vấn tại các công ty khác trong khi vẫn làm việc cho chúng tôi. Tôi biết sẽ dễ dàng tìm kiếm một việc làm khi chị vẫn đang

có việc làm hơn là khi chị đang thất nghiệp, tuy nhiên thách thức là việc xin nghỉ để phỏng vấn mà không làm cho ông chủ của chị nghi ngờ. Trong trường hợp này, chúng tôi có thể giữ bí mật mọi chuyện, và tôi sẽ cho phép chị đi phỏng vấn vào giờ hành chính miễn là chị hứa rằng công việc tại công ty vẫn là ưu tiên hàng đầu và rằng chị phải cho tôi biết trong vòng 24 giờ về một cuộc phỏng vấn sắp tới.

Tuy nhiên, cần làm rõ một số vấn đề. Điều này hoàn toàn tùy thuộc vào chị. Nếu chị cần sự giúp đỡ của chúng tôi để tự nguyện thôi việc vào lúc này hoặc bắt đầu tìm kiếm công việc khác, chúng tôi sẵn lòng giúp đỡ chị. Chúng tôi sẽ làm mọi việc có thể để tạo dựng lại mối quan hệ công việc của chúng ta và bắt đầu một mối quan hệ mới. Chúng tôi chỉ muốn đưa ra những lựa chọn này để chị không cảm thấy như thể mình không có lựa chọn nào mà phải tiếp tục một công việc mà chị không thích. Đó là một kết quả đôi bên cùng thiệt hại đối với tất cả mọi người, và đó là những gì mà chị và tôi đáng lẽ phải giải quyết từ lâu.

Không nhất thiết phải đưa ra quyết định ngay bây giờ. Hãy bình tĩnh suy nghĩ về vấn đề, gác nó lại đến ngày mai, và cho tôi lẫn Paul biết chị cảm thấy như thế nào về điều đó sau một ngày hoặc hơn. Và tất nhiên là chị có thể nói trực tiếp với Paul tại phòng nhân sự bất cứ khi nào. Cảm ơn vì đã gặp chúng tôi để thảo luận vấn đề này, và hãy cho tôi biết khi chị đã sẵn sàng tiếp tục cuộc nói chuyện.

Bằng cách thừa nhận những thiếu sót của bản thân và vai trò của bạn trong mối quan hệ không chắc chắn này, bạn đã đan xen tính nhân văn vào vấn đề này. Thêm nữa, điều tốt đẹp là bạn đã thẳng thắn và cởi mở cho Michelle biết cô ấy đang ở trong hoàn cảnh nào, và rằng cô ấy có thể bắt đầu sửa chữa sai lầm từ đâu: Khi người ta được đối xử một cách tôn trọng và thấy người khác tự làm tổn thương bản thân, họ sẽ thường phản ứng lại bằng lòng tốt.

Và mặc dù chuyển một thông điệp như thế này có thể sẽ dẫn đến sự phản kháng dữ dội, nhưng đó là liệu pháp cần thiết bởi chuyện này đáng lẽ cần được nói từ lâu. Rốt cuộc, hầu hết mọi người đều thích lắng nghe một cách

thẳng thắn xem họ đang ở trong hoàn cảnh nào thay vì phải phỏng đoán từ hành động của người quản lý, điều mà họ thực sự không muốn.

Vậy nên hãy đối mặt, đừng lẩn tránh. Có một người làm chứng, và tôn trọng quyết định thôi việc cuối cùng của cá nhân đó, tiến hành một chiến dịch tìm kiếm việc làm như đã thỏa thuận, hay cam kết tạo lập lại mối quan hệ lao động. Sau cùng, bất kể các nhân viên đó có tức giận như thế nào với công ty hay những người giám sát của họ, họ cũng sẽ dễ dàng nhận ra rằng chiến đấu một cuộc chiến quá gian khổ sẽ không có nghĩa lý gì. Khi những người giận dữ được đối xử một cách tôn trọng, sự giận dữ của họ sẽ tiêu tan. Và khi sự tức giận qua đi, họ cảm thấy ít có chiều hướng ở lại với công ty của bạn vì những nguyên tắc công việc. Quan trọng hơn, họ sẽ ra đi lặng lẽ theo quyết định của mình.

Trên thực tế, bạn rất dễ nhận thấy rằng một khi cuộc đối thoại nhẹ nhàng này diễn ra, sự giận dữ của cá nhân đó sẽ tan biến, và cô ấy sẽ có thể tìm việc ở đâu đó trong vòng từ 3-6 tháng. Điều đó tốt cho cô ấy, cho công ty bạn, và cho cả các nhân viên khác. Cách tiếp cận này cũng sẽ loại trừ bất kỳ mối đe dọa nghiêm trọng nào về kiện tụng sau quyết định sa thải.

Tình huống 82: Thương lượng gói thỏa thuận tạm thôi việc khi không có các khiển trách kỷ luật lũy tiến trong hồ sơ

Ví dụ trước đó chứng minh một cách giải quyết cởi mở và trung thực một tình huống rất phổ biến song rất nguy hiểm nơi công sở: Thuyết phục một nhân viên thôi việc khi không có khiển trách kỷ luật lũy tiến hay đánh giá về hiệu quả công việc không đạt yêu cầu nào trong hồ sơ.

Tuy nhiên, điều gì sẽ xảy ra nếu cá nhân được bàn đến là một người dân tộc thiểu số, trên 40 tuổi, hay đang mang thai? Bất chợt một số tiếng chuông vang lên bởi bạn nhận ra rằng mình sẽ có trách nhiệm pháp lý đáng kể nếu vấn đề không được giải quyết thỏa đáng. Trong các trường hợp áp dụng việc bảo vệ về mặt pháp lý – các nhân viên hoặc công nhân không có khả năng làm việc, những người có thể bằng cách này hay cách khác công khai phản bác sự ra đi của họ nhằm chống lại công ty hay chống lại người

giám sát của mình – các giải pháp bổ sung thường cần thiết trước khi diễn ra một cuộc đối thoại như vậy.

Rõ ràng là lời khuyên của nhóm tư vấn luật có năng lực là hoàn toàn cần thiết trước khi bạn tiến hành những cuộc nói chuyện giống như cuộc nói chuyện dưới đây. Tuy nhiên, điều quan trọng là bạn phác thảo các ý kiến của mình và chuyển chúng cho nhóm tư vấn luật. Bằng cách này, cả bạn lẫn các luật sư sẽ thống nhất được những gì sắp được nói ra, nói như thế nào, khi nào, ở đâu và trước sự chứng kiến của ai (nhất là phòng nhân sự, bộ phận quan hệ lao động, hoặc một thành viên nào đó thuộc ban quản trị hay điều hành của công ty bạn).

Giải pháp

Hãy sử dụng ví dụ tương tự như đã nêu trước đó, và thậm chí là cuộc đối thoại tương tự trong một chừng mực nhất định nào đó: Bạn là một nhà quản trị, người đang làm việc không ngừng nghỉ và kiểm soát các vấn đề với trợ lý hành chính của bạn. Hai người không có mối quan hệ tốt với nhau, thường xuyên chọc tức nhau, và nhìn nhận thế giới hoàn toàn khác nhau. Tuy nhiên, bạn đã xao lãng trong việc ghi chép lại các vấn đề mà bạn chứng kiến đối với cách làm việc và thái độ của cô ấy trước đây, và bây giờ bạn đang tự hỏi làm cách nào giải quyết cuộc thảo luận về việc cô ấy sẽ (1) thôi việc ngay lập tức, (2) đồng ý tìm việc khác trong khi tiếp tục công việc ở công ty, hay (3) toàn tâm toàn ý làm việc trở lại và tái cam kết với bạn.

Tôi biết lựa chọn thứ ba này có thể không phải là điều mà bạn muốn, nhưng bạn phải chắc chắn là đề xuất nó một cách rõ ràng và với sự cam kết. Đây không phải là lúc buộc ai đó rời khỏi công ty bạn, nhất là vì bạn đã nhu nhược khi đưa ra đề xuất chấm dứt hợp đồng lao động: Nếu bạn ghi chép lại các vấn đề liên quan tới cách làm việc và hành vi của nhân viên đó ngay khi chúng xảy ra, bạn sẽ không phải ở trong tình thế này.

Luật sư của bạn sẽ cần xác định chiến lược cho cuộc đối thoại dựa trên một trường hợp cụ thể. Một lời phàn nàn về sự phân biệt tuổi tác có thể sẽ không quá gây thất vọng nếu bạn thuê nhân viên này khi cô ta đã hơn 40

tuổi hay có một tỷ lệ lớn các nhân viên lớn tuổi hơn trong lực lượng lao động của bạn. Mặc khác, nếu cá nhân đó có thể đòi bồi thường về sự căng thẳng tinh thần căn cứ vào những nhận xét mà bạn đưa ra về sự "diêm dúa" hay "nỗi bất ổn tinh thần" của cô ấy trước mặt những người chứng kiến, bạn có thể sẽ nhận được một yêu cầu đòi bồi thường trong Đạo luật về Người Mỹ Khuyết tật, và nó có thể khiến công ty bạn mất một khoản tiền không nhỏ.

Vì vậy, hãy tiếp tục cuộc nói chuyện mà chúng ta đã gác lại trước đó:

Tốt, tôi chỉ muốn chị cân nhắc một vấn đề: Liệu thôi việc lúc này có giúp chị ra đi trong danh dự hay không? Hay liệu việc tìm kiếm các cơ hội khác bên ngoài công ty trong khi chị vẫn đang làm việc có ý nghĩa gì vào thời điểm này trong sự nghiệp của chị hay không?

Trước khi chị trả lời, tôi cũng sẽ đưa thêm một ý kiến nữa để chị suy nghĩ, Michelle ạ. Chúng tôi có thể xem xét gộp lại tất cả những thứ mà chúng tôi gọi là một "gói thỏa thuận tạm thôi việc" cho chị. Một "gói thỏa thuận tạm thôi việc" khác với "gói chấm dứt quan hệ lao động" – gói có hiệu lực chỉ khi một vị trí bị loại bỏ. Chúng tôi sẽ không loại bỏ vị trí của chị và sẽ lên kế hoạch bù lấp vị trí đó sau khi chị ra đi, tuy nhiên đôi khi các nhân viên cảm thấy thoải mái hơn với một động cơ nào đó theo cùng sự nghiệp của họ, và nếu đó là những gì mà chị muốn chúng tôi xem xét, thì điều đó chắc chắn sẽ là một lựa chọn. [Thôi được, vậy gói thỏa thuận tạm thôi việc này là như thế nào?]

Trước khi chúng tôi lên kế hoạch cho cuộc gặp này, Paul của phòng Nhân sự và tôi đã bàn bạc với bộ phận Tài chính, và đã làm mẫu thỏa thuận đó dưới dạng chấm dứt quan hệ lao động, mặc dù vậy chúng tôi không gọi đó là sự chấm dứt. Trong trường hợp chấm dứt quan hệ lao động, một nhân viên có đủ tư cách để nhận hai tuần tiền lương cho mỗi năm làm việc. Do đã làm việc được hai năm, chị sẽ được hưởng bốn tuần lương khi chấm dứt hợp đồng lao động.

Tuy nhiên, vì đây là gói thỏa thuận tạm thời thôi việc chứ không phải là chấm dứt quan hệ lao động, chúng tôi không phải thực thi nghiêm ngặt theo

đúng mẫu đó. Do đó, thay vì một tháng, chúng tôi sẽ trả chị một gói ba tháng. Chúng tôi sẽ tiếp tục trả lương cho chị khi chị vẫn làm việc ở đây (đó gọi là "duy trì thu nhập"), và chúng tôi sẽ chi trả các chi phí trong Chương trình Bảo hiểm y tế khi bị mất việc để các khoản phúc lợi của chị sẽ không phải chịu tổn thất trong thời gian ba tháng. Thực chất, chị kiếm được nhiều tiền với hình thức "tạm thời thôi việc" hơn là một nhân viên đang làm việc.

Chúng tôi sẽ không bàn cãi về tình trạng thất nghiệp của chị khi kết thúc giai đoạn ba tháng, do đó chị sẽ không gặp vấn đề gì khi nhận trợ cấp thất nghiệp từ bang.

Đổi lại, chúng tôi sẽ yêu cầu chị ký cam kết về sự ra đi, đây là một thỏa thuận vô hại khẳng định rằng chị từ bỏ quyền kiện công ty của mình vì bất cứ bất đồng hay vấn đề nào khác. Thực chất, việc tiếp tục chi ba tháng lương đóng vai trò như sự đáp lại việc chị cam kết rời khỏi công ty.

Mặc dù vậy, chị cần phải nhớ điều quan trọng đó là tất cả đều phụ thuộc vào chị. Chúng tôi sẽ chấp nhận bất cứ quyết định nào mà chị đưa ra. Nếu chị định nói với chúng tôi rằng, chị muốn duy trì công việc và cho quan hệ của chúng ta một cơ hội mới, tôi sẽ thỏa thuận với chị. Nếu chị muốn tiếp tục công việc và tìm kiếm một việc làm khác trong giờ hành chính, chúng tôi sẽ đồng ý với điều đó miễn là chị vẫn coi nhiệm vụ ở công ty là ưu tiên hàng đầu, đồng thời thông báo trước cho chúng tôi ít nhất 24 tiếng để có thể sắp xếp vị trí dự phòng. Và nếu chị muốn chấp nhận một gói thỏa thuận tạm thôi việc trong ba tháng để đổi lấy một sự ra đi, công ty cũng sẽ chấp nhận điều đó.

Không nhất thiết phải đưa ra quyết định ngay lúc này. Hãy bình tĩnh suy nghĩ về vấn đề, và cho tôi hoặc Paul biết chị cảm thấy như thế nào về đề xuất đó trong vài ngày tới. Thực tế là, chị có thể thoải mái thảo luận vấn đề đó với một luật sư để chắc chắn rằng chị hiểu rõ về các quyền của mình.

Một lần nữa, chúng tôi muốn chị giải quyết vấn đề này theo cách thích hợp và không cảm thấy bất cứ áp lực phải nhanh chóng đưa ra quyết định nào,

được chứ? [Được.] Cảm ơn chị vì đã gặp và thảo luận với chúng tôi ngày hôm nay.

Nhiệm vụ hoàn thành: Bạn đã đưa ra một gói thỏa thuận hấp dẫn cho một nhân viên với hai năm thâm niên, và bằng cách đề nghị sự ra đi để đổi lấy gói thỏa thuận tạm thôi việc việc này, bạn sẽ giúp công ty tránh khỏi những bất lợi. Quan trọng hơn, bạn sẽ giải quyết được vấn đề một cách chuyên nghiệp và đầy tôn trọng.

Tải thêm ebook: http://www.taisachhay.com

13. CÁC HÀNH VI "KHÔNG LỖI" TRONG DOANH NGHIỆP

Những hành động không lỗi thường là khái niệm khó lý giải nhất đối với nhân viên. Sau cùng, chúng không phải là lỗi của ai cả. Những sai lầm này đơn giản chỉ là kết quả của việc kinh doanh trong một nền kinh tế mà đôi khi dựa trên sự khôn sống mống chết. Việc tinh giản biên chế, đóng cửa cửa hàng, và tái bố trí nhà máy thường là những kết quả tồi tệ của sự cạnh tranh toàn cầu trong một thế giới kinh doanh đang thay đổi.

Trên thực tế, mọi người cho rằng chấm dứt hợp đồng lao động với một nhân viên vì lý do chính đáng dễ dàng hơn đình chỉ công việc của họ. Tại sao? Bởi với một quyết định sa thải có lý do, nhân viên đó ít ra cũng có thể lường được vấn đề này và có khả năng tránh được hậu quả. Đây không phải là trường hợp tinh giản biên chế, trong đó loại bỏ một số vị trí, và những người đảm nhận các vị trí đó được phép ra đi, thường không có quá nhiều khiển trách hay thông báo.

Tuy nhiên, nếu coi mình là một huấn luyện viên, người cố vấn, người tạo điều kiện và người kết nối công nhân – sẵn sàng giúp đỡ công nhân bị sa thải của mình, bạn có thể sẽ mất đi cảm giác sợ hãi cùng với việc để cho mọi người ra đi vì lý do tinh giản biên chế. Bạn hoàn toàn có thể coi bản thân là nhà vô địch và mạng lưới hỗ trợ đầu tiên của họ. Sau cùng, điều đó cũng sẽ xảy đến đối với hầu hết tất cả chúng ta, và thiện chí mà bạn mang đến có thể sẽ được hồi đáp vào thời điểm nào đó trong sự nghiệp của bạn.

Tất nhiên, nếu công ty bạn sử dụng dịch vụ giúp tìm kiếm việc làm cho các nhân viên bị mất việc, người cung cấp dịch vụ hỗ trợ tìm việc sẽ phải làm tất cả những điều đó. Điều quan trọng là, những nhân viên bị cho nghỉ việc hiểu rằng bạn không giúp đỡ họ mà không có một kế hoạch hành động, một mạng lưới an toàn hay một hệ thống hỗ trợ. Tóm lại, hãy giúp đỡ nhân viên của bạn khi họ đang ở trong tình thế dễ bị tổn thương nhất, và nên biết rằng bạn đang giúp đỡ họ trải qua một quãng thời gian khó khăn trong sự nghiệp của mình.

Chẳng hạn, có thể bạn muốn đưa những bản sao đánh giá về quá trình làm việc của nhân viên để họ chuyển chúng cho các nhà tuyển dụng tương lai.

Cho họ biết các thông tin liên quan tới bảo hiểm thất nghiệp, duy trì phúc lợi thông qua Bảo hiểm y tế khi bị mất việc, và duy trì liên lạc với họ, để lắng nghe các vấn đề và nhu cầu của họ. Nếu có thể, mở rộng dịch vụ Chương trình Hỗ trợ Nhân viên dành cho cả công nhân bị thôi việc lẫn gia đình của họ nếu gia tăng nhu cầu có thêm các hướng dẫn chi tiết. Với sự quan tâm chu đáo như vậy, hầu hết nhân viên có thể tái tập trung vào tương lai của mình thay vì nuối tiếc quá khứ.

Tình huống 83: Tinh giản biên chế: Loại bỏ các vị trí – LIFO (Last In, First Out)

LIFO (Last In, First Out) là thuật ngữ mang ý nghĩa là người nào được nhận vào làm sau cùng sẽ là người đầu tiên bị sa thải trong thời kỳ suy thoái của một doanh nghiệp. Đây thực ra là cuộc đối thoại dễ dàng nhất vì việc cắt giảm nhân viên đơn giản chỉ là một vấn đề mang tính thời kỳ, không liên quan nhiều tới cách làm việc, phong cách cá nhân hay tính phổ biến.

Giải pháp

Hãy bắt đầu cuộc đối thoại của bạn với nhân viên chịu ảnh hưởng, sử dụng cách tiếp cận thẳng thắn nhưng quan tâm:

Benlinda, trong nỗ lực giảm chi phí, công ty đang tái cấu trúc công việc kinh doanh của mình, và điều đó sẽ dẫn đến việc phải loại bỏ một số vị trí trong công ty. Thật không may, đó là vị trí của chị, và tôi e là sẽ phải cho chị thôi việc. Chị là người cuối cùng được tuyển dụng, và do vậy, chị cũng là người đầu tiên chịu tác động của đợt cắt giảm nhân viên này. Chị có hiểu điều đó không? (Tạm dừng.)

Hôm nay sẽ là ngày làm việc cuối cùng của chị tại công ty, và chúng tôi muốn chia sẻ với chị thông tin liên quan tới gói thỏa thuận thôi việc, Bảo hiểm Hỗ trợ Nghỉ việc, và Bảo hiểm Thất nghiệp. Tôi biết có quá nhiều thông tin đến với chị cùng lúc, và tôi lấy làm tiếc phải chuyển đến chị thông điệp này, tuy nhiên trước khi trình bày thêm, tôi muốn biết là chị có ổn không? (Tạm dừng.)

Đúng vậy, chị biết đấy, một số vị trí khác cũng được loại bỏ từ ngày hôm nay.

Nếu 3, 30 hay 300 người cũng bị thôi việc, tốt hơn là bạn nên giữ bí mật con số đó. Nếu không, nhân viên bị ảnh hưởng đó có thể sẽ bắt đầu một chuỗi các câu chuyện tầm phào và tin vịt có thể nhanh chóng lan khắp công ty của bạn. Vào ngày sau hôm quyết định sa thải (hay có thể là vào cuối ngày thông báo) là thời điểm tốt nhất để thông báo tới toàn bộ các nhân viên còn lại trong danh sách tinh giản biên chế.

Vì sự tôn trọng đối với những người liên quan, tôi yêu cầu chị nói càng ít càng tốt trong ngày hôm nay với những nhân viên khác. Chúng tôi muốn tự nói với các nhân viên trong danh sách tinh giản biên chế do muốn tránh việc mọi người nghe thấy điều này thông qua thông tin không chính thức. Thêm vào đó, tôi biết là một số người thích ra đi lặng lẽ trong khi những người khác lại muốn chào tạm biệt các đồng nghiệp thân thiết. Chúng tôi sẽ tôn trọng bất cứ quyết định nào của chị. Chị nghĩ như thế nào?

Còn nữa, Janet, chị có cần ai giúp đỡ dọn dẹp bàn làm việc của mình không? Công ty có thể cho chị các hộp đựng, và chị có cần đi nhờ xe về nhà không, hay chúng tôi có thể giúp đỡ chị điều gì khác? Cuối cùng, tôi muốn cảm ơn chị vì tất cả những nỗ lực trong công việc và cống hiến của chị trong hai năm qua và tôi muốn nói rằng tôi lấy làm tiếc vì những gì mà chị sắp trải qua. Chị đã làm mọi thứ xung quanh trở nên tốt đẹp hơn, và cá nhân tôi sẽ thấy nhớ quãng thời gian làm việc cùng chị. Cảm ơn vì tất cả những gì chị đã làm cho công ty.

Lưu ý đặc biệt

Nhiều cố vấn quản lý khuyên nên tránh nói việc bạn lấy làm tiếc/xin lỗi. Họ lập luận rằng, việc nói bạn lấy làm tiếc/xin lỗi là một sự thừa nhận những điểm yếu và sai lầm, và đây đơn giản chỉ là một quyết định kinh doanh. Đó không phải là quyết định của bạn, do vậy không có lý do gì để nói cá nhân bạn lấy làm tiếc/xin lỗi.

Thật vô nghĩa! Điều quan trọng trong cuộc nói chuyện với nhân viên là bạn đối xử với họ bằng sự tôn trọng và truyền đạt những cảm nhận của bạn một

cách thích đáng. Nếu được đối xử đầy phẩm cách, con người sẽ phản ứng bằng lòng tốt. Nếu công ty của bạn cắt giảm nhân công với số lượng lớn, đừng để ấn tượng cuối cùng là sự phai nhạt, xa cách, hay kiểu cách. Hoàn toàn có thể nói bạn lấy làm tiếc rằng điều này đang xảy đến đối với họ. Không nên để bất cứ ai ra khỏi công ty của bạn rồi tự nhủ, “Sau nhiều năm cống hiến cho công ty này, thậm chí không ai thèm cảm ơn vì tất cả những nỗ lực của mình hoặc xin lỗi khi điều này xảy ra.”

Hãy nhớ rằng, khi nhân viên ra đi với cảm giác bị coi thường hay phải nhận lấy sự bất lợi, họ có xu hướng tìm cách kiện tụng. Ngược lại, khi cảm thấy mình được đối xử công bằng – mặc dù không thích thú gì quyết định của công ty – họ thường chấp nhận việc đó và tiếp tục cuộc sống của mình.

Tình huống 84: Tinh giản biên chế: Loại bỏ vị trí – Thiếu trình độ chuyên môn

Nên hiểu rằng việc tinh giản biên chế có thể không chỉ đơn thuần là một vấn đề loại bỏ một vị trí công việc nhất định; đôi khi cách làm việc của cá nhân lại đóng vai trò quan trọng trong quyết định đó. Mặt khác, nếu toàn bộ một bộ phận sắp sửa được thuê ngoài, thì tất cả các nhân viên của bộ phận đó sẽ bị cho thôi việc. Đây là việc cắt giảm số lượng lớn không khó khăn và khá đơn giản khi trình bày và lý giải.

Mặt khác, nếu một vị trí thư ký chuẩn bị bị cắt giảm và có tới bốn thư ký trong một bộ phận nhất định, thì ban quản lý có trách nhiệm đánh giá nhóm nhân viên đó và lựa chọn cá nhân ít có năng lực nhất trong nhóm. Trong các trường hợp như vậy, khi có những nhóm so sánh, ban quản lý cần phải nhìn vào năng lực toàn diện của tất cả bốn nhân viên đó: các đánh giá về năng lực làm việc, hợp đồng, tiền sử kỷ luật, các thành tích công tác, kiến thức, các kỹ năng đặc biệt, học vấn, và các năng lực khác. Về điểm này, một trong bốn người được lựa chọn cho thôi việc sẽ chủ yếu dựa trên cơ sở năng lực làm việc được ghi nhận và nhân tố “thích hợp”. Cách thức bạn trao đổi với nhân viên đó trong tình huống này có thể sẽ có một chút khác biệt so với Tình huống 83.

Giải pháp

Trong trường hợp này, hãy trông đợi một nhân viên biết điều thách thức bạn trong lúc nóng nảy. Sự sợ hãi bắt đầu vào thời điểm thông báo: Tôi sẽ tiếp tục trả tiền thế chấp của mình như thế nào? Điều gì sẽ xảy ra với Bảo hiểm Y tế của tôi? Làm cách nào tôi trang trải được những nhu cầu thiết yếu? Một khi nhân viên đó biết rằng những người cùng vị trí với cô ấy sẽ được giữ lại và cô ấy sẽ là người duy nhất bị sa thải, kết quả là sự thất vọng và thách thức gia tăng. Vì vậy, hãy trình bày thông tin này một cách thông cảm và mang tính xây dựng nhất có thể, và nhận thức rõ rằng bạn sẽ không muốn tiết lộ quá nhiều thông tin có thể khiến nhân viên đó bối rối:

Laura, công ty đang tái cấu trúc công việc kinh doanh của mình, và điều đó sẽ dẫn đến việc phải loại bỏ một số vị trí trong công ty. Thật không may, đó là vị trí của chị, và tôi e là sẽ phải cho chị thôi việc. Đối với tôi, thật khó để truyền đạt thông tin này vì chị là một nhân viên chăm chỉ và tận tụy, và có lẽ điều này sẽ khiến chị ngạc nhiên. (Tạm dừng.)

Hôm nay sẽ là ngày cuối cùng chị làm việc ở công ty, và chúng tôi có thông tin để chia sẻ với chị liên quan tới gói thỏa thuận thôi việc, Bảo hiểm Y tế khi bị mất việc, và Bảo hiểm Thất nghiệp. Tôi biết là có quá nhiều thông tin đến với chị cùng lúc, và tôi lấy làm tiếc phải báo cho chị biết chuyện này, tuy nhiên trước khi tôi trao đổi thêm, tôi muốn biết chị có ổn không? (Tạm dừng.)

Giả sử cô ấy "bật đèn xanh" để bạn có thể tiếp tục, hãy tiếp tục cuộc đối thoại như dưới đây (không đề cập tới thực tế cô ấy là người duy nhất bị sa thải trong bốn thư ký thuộc bộ phận của bạn):

Vì sự tôn trọng đối với những người liên quan, tôi yêu cầu chị nói càng ít càng tốt trong ngày hôm nay với những nhân viên khác. Chúng tôi muốn tự nói với các nhân viên trong danh sách tinh giản biên chế do muốn tránh việc mọi người nghe thấy điều này thông qua tin không chính thức. Thêm vào đó, tôi biết là một số người thích ra đi lặng lẽ trong khi những người khác lại muốn chào tạm biệt với các đồng nghiệp thân thiết. Chúng tôi sẽ tôn trọng bất cứ quyết định nào của chị. Chị nghĩ như thế nào?

Còn nữa, Laura, chị có cần ai giúp đỡ dọn dẹp bàn làm việc của mình không? Chúng tôi có thể cho chị các hộp đựng, và chị có cần đi nhờ xe về nhà không, hay chúng tôi có thể giúp đỡ chị điều gì khác? Cuối cùng, tôi muốn cảm ơn chị vì tất cả những nỗ lực trong công việc và cống hiến của chị trong hai năm qua và tôi muốn nói rằng tôi lấy làm tiếc vì những gì mà chị sắp trải qua. Chị đã làm mọi thứ xung quanh đây trở nên tốt đẹp hơn, và cá nhân tôi sẽ thấy nhớ quãng thời gian làm việc cùng chị. Cảm ơn vì tất cả những gì chị đã làm cho công ty.

Một khi sự tức giận ban đầu qua đi, nhân viên đó có thể muốn ra đi âm thầm hoặc chào tạm biệt bạn bè và đồng nghiệp. Nếu nhân viên đó lựa chọn ra đi lặng lẽ, hãy khuyến khích cô ấy. Các cuộc trò chuyện sau đó sẽ giúp bạn giải quyết các rắc rối cho cô ấy, nhất là các giải đáp cụ thể cho những vấn đề mà cô ấy có thể phát triển.

Tuy nhiên, nhân viên đó có thể phản ứng với các câu hỏi và đó cũng là điều hợp lý trong hoàn cảnh này. Dưới đây là các ví dụ về những câu hỏi như vậy cũng như các phản ứng phù hợp:

Câu hỏi: Tại sao lại lựa chọn cắt giảm vị trí của tôi?

Trả lời: Đó là một quyết định kinh doanh. Đừng coi đây là một quyết định mang tính cá nhân; khi diễn ra một sự cắt giảm số lượng lớn, các vị trí đều bị loại bỏ. Những người gắn bó với các công việc đó sẽ bị thôi việc. Đó là điều khó khăn nhất mà một người quản lý phải làm. Việc loại bỏ các vị trí luôn rất khó khăn vì chị biết đấy, đời sống của mọi người sẽ bị xáo trộn. Đó là lý do mà tôi rất lấy làm tiếc khi điều này xảy ra.

Câu hỏi: Những ai khác cũng bị cho thôi việc? Tôi có phải là người duy nhất trong bộ phận của chúng ta không? Tại sao lại là tôi?

Trả lời: Laura, lúc này tôi không thể nói ai khác cũng sẽ bị thôi việc trong bộ phận của chúng ta. Chúng tôi vẫn chưa trao đổi với các cá nhân khác, vì vậy tôi sẽ không trả lời câu hỏi này.

[Hoặc]

Vâng, chỉ duy nhất vị trí của chị trong bộ phận của chúng ta sẽ bị cắt giảm. Nhưng đừng cảm thấy rằng mình đã làm cho người khác thất vọng. Tôi muốn chị biết rằng chị có thể được tuyển dụng trở lại một khi quyết định đóng băng thuê nhân công được gỡ bỏ. Mặc dù vậy, hãy hiểu rằng công ty đã phải loại bỏ vị trí kế toán trưởng, đó là điều lý giải nguyên nhân ảnh hưởng đến vị trí của chị.

Câu hỏi: Sao lại thế? Ai sẽ đảm trách các công việc của tôi sau khi tôi ra đi?

Trả lời: Đó là một phần của công việc phân tích trước khi cắt giảm mà chúng tôi đã tiến hành, và tôi muốn chị biết rằng chúng tôi hoàn toàn biết được tất cả những việc mà chị làm. Không có sự lựa chọn nào khác ngoài việc phân chia các công việc đó cho những nhân viên còn lại. Travis của phòng nhân sự sẽ thảo luận một số chi tiết liên quan tới gói thỏa thuận thôi việc của chị và các phúc lợi quan trọng khác liên quan tới việc cắt giảm này.

Câu hỏi: Khoan đã. Anh không thể sa thải tôi và giữ Rachel lại. Tôi có thâm niên hơn cô ấy!

Trả lời: Tôi công nhận điều đó. Tôi muốn chị biết rằng chúng tôi thực sự đã xem xét vấn đề thâm niên trong quyết định của mình, song đó không phải là nhân tố duy nhất. Tôi không thể cung cấp thêm thông tin chi tiết vào lúc này. Chị còn câu hỏi nào nữa không?

Lưu ý đặc biệt

Như bạn thấy, các cuộc hội thoại này có thể trở nên không thoải mãi. Như ví dụ này đã chứng minh, hoàn toàn có thể chấp nhận được khi nói cho ai đó rằng họ sẽ là người duy nhất bị cắt giảm trong nhóm. Tuy nhiên, nó có thể không phải là một ý tưởng tốt khi đưa ra những tiêu chí mà bạn đã sử dụng trong việc lựa chọn ai sẽ là người được giữ lại và ai sẽ là người bị sa thải (chẳng hạn như thâm niên, bảng đánh giá thành tích công việc, trình độ chuyên môn kỹ thuật, v.v…). Tương tự, thật không ổn khi bào chữa cho các lý do dẫn đến kết luận chung của bạn khi cắt giảm vị trí của Laura trong số các thành viên khác của nhóm.

Tóm lại, các phân tích liên quan đến quyết định này chỉ cho công ty và luật sư của công ty biết. Không ai khác, bao gồm nhân viên bị ảnh hưởng, được biết các thông tin chi tiết về quyết định này. Thực tế là việc chia sẻ quá nhiều thông tin với một nhân viên đang chứa đầy những cảm xúc mạnh có thể sẽ làm cho công nhân/nhân viên đó hiểu lầm những điều bạn nói hoặc sẽ khiến họ hiểu theo những gì mà họ muốn hiểu. Do đó, dù rất muốn chia sẻ tất cả những thông tin chi tiết mà bạn biết, hãy cố gắng kiềm chế!

Tình huống 85: Tinh giản biên chế: Loại bỏ vị trí – Các đặc quyền thuyên chuyển của công đoàn

Tuy nhiên, sự cắt giảm của công đoàn lại mang đến những xu hướng khác đối với tiến trình cắt giảm nhân lực. Mặc dù các hợp đồng của công đoàn có khác biệt, song khái niệm cơ bản mà các công đoàn thường tán thành là thâm niên quyết định tất cả. Nói cách khác, xét một cách công bằng, những người thâm niên nhất cần được bảo vệ, trong khi những người mới thuê với ít thâm niên công tác sẽ chịu rủi ro.

Nếu nhân viên của bạn chịu sự chi phối của một thỏa ước thương lượng tập thể, trong đó bao gồm cách diễn đạt đề cập tới "những đặc quyền can thiệp của công đoàn", hãy hiểu rằng hợp đồng công đoàn đang nỗ lực tạo ra một tiến trình có hệ thống để chỉ rõ việc bảo vệ thâm niên dựa vào công thức đã định trước. Ngôn ngữ đặc biệt trong một hợp đồng công đoàn có thể là:

Một nhân viên không đủ thâm niên để ở lại nhóm thuộc một bộ phận của công ty có thể thực thi các quyền về thâm niên để thay thế một nhân viên ít thâm niên hơn:

(a) Trong cùng một bộ phận thuộc một nhóm nhân viên cấp thấp, miễn là, trong đánh giá hợp lý của nhà tuyển dụng, nhân viên tìm cách thay thế đó có những kỹ năng liên quan tới công việc, năng lực, trình độ, thành tích công việc, tiền sử kỷ luật, và hồ sơ tốt hơn đáng kể so với nhân viên có khả năng bị thay thế.

(b) Ngoài bộ phận trong cùng một nhóm, miễn là, trong đánh giá hợp lý của nhà tuyển dụng, nhân viên tìm cách chiếm chỗ đó có những kỹ năng liên

quan tới công việc, năng lực, trình độ, thành tích công việc, tiền sử kỷ luật, và hồ sơ tốt hơn đáng kể so với nhân viên có khả năng bị thay thế.

Bạn có thể hiểu rằng trong khi công đoàn ủng hộ việc lựa chọn cắt giảm dựa trên thâm niên, thì công ty sẽ ủng hộ trên cơ sở năng lực làm việc xuất sắc nhằm giữ lại những cá nhân ưu tú nhất – không chỉ là những người làm việc lâu nhất. Hãy xem điều đó có kết quả như thế nào, và quan trọng hơn, bạn cần nói gì với người bị "thuyên chuyển" rằng đó là kết quả của các điều khoản thuyên chuyển trong hợp đồng công đoàn.

Giải pháp

Ngôn ngữ mẫu trong hợp đồng xem xét cả động thái bên trong lẫn bên ngoài bộ phận của nhân viên bị ảnh hưởng. Giả sử bạn làm việc cho một trường đại học, trong đó vị trí Chuyên viên Văn phòng 2 là một nhóm được bảo vệ trong một hợp đồng công đoàn với những điều khoản thuyên chuyển xác định. Nếu bộ phận hành chính của bạn được yêu cầu cắt giảm một vị trí, và vị trí đó là một Chuyên viên Văn phòng 2, bạn sẽ phải xem xét cá nhân nào ít thâm niên nhất ở vai trò đó. (Charlie)

Bạn làm một phân tích nhanh từ đoạn (a) và thấy rằng không có ai trong bộ phận thuộc nhóm nhân viên cấp thấp (ví dụ, Chuyên viên Văn phòng 1) người có thể bị cắt giảm thay vì Charlie. Do vậy, bạn sẽ nhìn vào đoạn (b) để xem liệu có Chuyên viên Văn phòng 2 nào trong các bộ phận khác có thâm niên ít hơn Charlie không. Với sự giúp đỡ của phòng Nhân sự, bạn lập danh sách tất cả các Chuyên viên Văn phòng 2 trong toàn bộ hệ thống của trường đại học dựa trên thâm niên, và bạn nhận thấy có sáu nhân viên trong các bộ phận khác của trường mà Charlie có thể thay thế vì anh ta có thâm niên lâu hơn.

Khi liên quan tới các đặc quyền thuyên chuyển của công đoàn, bạn phải làm một phân tích (một lần nữa, với sự giúp đỡ của phòng Nhân sự hay bộ phận quan hệ lao động của bạn) về từng người trong số họ, lưu ý lý do tại sao mỗi nhân viên có thể hoặc không thể bị luân chuyển. Bạn loại trừ một vài người khỏi danh sách đó vì họ có những kỹ năng đặc biệt, hoặc vì phải làm việc ca ba, đòi hỏi được đào tạo riêng, và sau đó bạn nhận thấy

Barbara Jones, người hiện đang làm việc tại bộ phận kế hoạch, có thể bị cắt giảm thay vì Charlie.

Do đó, mặc dù loại bỏ một vị trí của bộ phận quản lý, Charlie sẽ thuyên chuyển vào vị trí của Barbara tại bộ phận kế hoạch. Với tư cách người giám sát của Barbara tại bộ phận kế hoạch, cuộc gặp của bạn với cô ấy có thể như sau:

Barbara, tôi gặp chị và người quản lý công đoàn Michael Shanahan để thông báo chị rằng trong nỗ lực cắt giảm chi phí, trường sẽ tái cơ cấu hoạt động, và điều đó sẽ dẫn đến việc loại bỏ một số vị trí. Thật không may, vị trí của chị đã được lựa chọn, vì chị là Chuyên viên Văn phòng 2 có ít thâm niên nhất trong trường, và kết quả là, tôi e là chị sẽ phải thôi việc.

Ngày hôm nay sẽ là ngày cuối cùng chị làm việc với chúng tôi, và chúng tôi có thông tin để chia sẻ với chị liên quan tới gói thỏa thuận thôi việc, Bảo hiểm Y tế khi bị mất việc, và Bảo hiểm Thất nghiệp. Tôi biết có quá nhiều thông tin đến với chị một lúc, và tôi lấy làm tiếc khi phải báo cho chị tin này, tuy nhiên trước khi trình bày thêm, tôi muốn biết chị có ổn không? (Tạm dừng.)

Nhân viên đó có thể phản ứng với những câu hỏi hay các thách thức. Do vậy, bạn sẽ cần chuẩn bị cho tình huống này. Dưới đây là một số câu hỏi và thách thức mà nhân viên đó có thể đặt ra và phản ứng:

Câu hỏi: Tôi nghe được rằng trường đang tiến hành cắt giảm, nhưng không phải ở bộ phận của tôi. Bộ phận kế hoạch quá bận rộn và đang làm việc rất tốt. Tôi chỉ không hiểu tại sao tôi lại bị cho thôi việc. Mọi người đang bàn tán về các đặc quyền thuyên chuyển của công đoàn. Liệu đây có phải trò đùa không?

Trả lời: Vâng. Hợp đồng công đoàn xem xét thâm niên căn cứ theo nhóm, cả trong và ngoài bộ phận của chị. Thành viên ít thâm niên nhất trong công đoàn của trường sẽ có nguy cơ bị thôi việc cao nhất bởi công đoàn bảo vệ nhân viên căn cứ vào thâm niên làm việc tại trường.

Câu hỏi: Vậy điều gì xảy ra với công việc của tôi? Vị trí này sẽ bị loại bỏ, hay sẽ có người thay thế?

Trả lời: Trên thực tế, vị trí bị cắt giảm thuộc bộ phận quản lý. Nhân viên Charlie sẽ thay thế vị trí này của chị trong bộ phận kế hoạch. Bản chất vấn đề là ở chỗ, thâm niên của anh ta cho phép anh ta "đẩy chị" ra khỏi vị trí của chị và đặt anh ta vào vị trí đó.

Câu hỏi: Sao lại như thế được? Chẳng lẽ việc tôi đã đóng quỹ công đoàn chỉ để khiến cho công việc của tôi ít an toàn hơn à?

Trả lời: Tôi e rằng, theo hợp đồng công đoàn, việc có ít thâm niên đã đặt chị vào tình thế rủi ro. Đó là lý do tại sao các nhân viên phải "làm bài tập ở nhà" để hiểu cả những thuận lợi lẫn bất lợi của việc là thành viên của công đoàn. Các đặc quyền thuyên chuyển của công đoàn bảo vệ các thành viên công đoàn có thâm niên song lại không có lợi cho những thành viên ít thâm niên hơn. Tôi rất lấy làm tiếc vì những gì đang ảnh hưởng tới chị, Barbara.

Vai trò của bạn trong tình huống này không phải là bảo vệ hay bệnh vực công đoàn. Tuy nhiên, hãy hiểu rằng nhân viên bị ảnh hưởng đó có thể bộc lộ một số phản ứng tiêu cực đối với những hậu quả không lường trước vì cô ấy là thành viên của công đoàn, và một mặt bạn cần phải lắng nghe một cách thông cảm, mặt khác, giúp đỡ cô ấy tập trung vào những thách thức mới ở phía trước để tìm được một công việc khác phù hợp.

Cẩn thận đừng "nhảy lên chiếc xe chiến thắng" khi hạ thấp công đoàn hay thực hiện chiến dịch chỉ trích công đoàn cùng nhân viên bị thay thế. Bạn cần cung cấp cho người đó các thông tin thực liên quan tới bản chất và các vấn đề khi nhân viên đó ra đi. Đây là tình huống khó khăn đối với tất cả, và đòi hỏi sự nhạy cảm cao.

Tình huống 86: Tinh giản biên chế: Loại bỏ vị trí – Đóng cửa bộ phận/công ty

Việc cho các nhân viên nghỉ việc thực sự khó khăn; loại bỏ toàn bộ một bộ phận là việc hết sức tỉ mỉ. Các công ty sẽ loại bỏ các bộ phận vì bất cứ lý do gì – thuê ngoài và chuyển sản xuất ra nước ngoài là những nguyên nhân

chính – tuy nhiên dù là lý do gì, cuộc gặp toàn bộ bộ phận đó cũng đều đặc biệt khó khăn.

Giải pháp

Khi gặp mặt toàn bộ nhân viên trong một bộ phận, hãy rõ ràng và thẳng thắn đồng thời bày tỏ sự thông cảm đối với những người sẽ bị thay thế. Dành càng nhiều thời gian càng tốt để bạn có thể giải đáp tất cả câu hỏi, cũng như có một mạng lưới hỗ trợ sẵn sàng giúp bạn, chẳng hạn như phòng Nhân sự, giúp đỡ những người bị thôi việc tìm một công việc mới, hay những người cung cấp dịch vụ khác sẽ hỗ trợ nhóm trải qua quá trình chuyển giao. Tương tự, nên có những gói tài liệu được làm theo yêu cầu và sẵn sàng đối với từng cá nhân. Hãy nhớ nguyên tắc quan trọng vào những thời điểm như thế này, đó là bạn không thể có đủ thông tin hay mối liên lạc, vì vậy hãy giữ cho chúng đến càng đều đặn càng tốt.

Câu mở đầu của bạn có thể như sau:

Chúc các bạn một buổi sáng tốt lành, và cảm ơn tất cả các bạn đã đến cuộc gặp này. Tôi có một vài thông tin xấu muốn trao đổi với mọi người, và tôi sẽ đi thẳng vào vấn đề. Tôi e rằng toàn bộ bộ phận của chúng ta sẽ bị cắt giảm như một phần của nỗ lực tái cơ cấu lớn hơn của công ty, và quá trình chuyển tiếp sẽ chính thức bắt đầu vào lúc này. Công việc của các bạn sẽ không kết thúc trong ngày hôm nay. Trên thực tế, chúng tôi đang hy vọng rằng tất cả các bạn sẽ đồng ý cùng chung con thuyền với chúng tôi trong 90 ngày tới, quãng thời gian tạo đà giúp các bạn tiến hành tìm việc mới và cũng là để bạn tiếp tục hưởng các khoản lợi tức vào cuối giai đoạn 90 ngày. Chúng tôi sẽ nói nhiều hơn về điều đó trong một vài phút nữa.

Mặc dù vậy, phải nói rằng tôi rất lấy làm tiếc vì những gì đang xảy ra. Một vài người trong số các bạn có thể biết rằng do sự cạnh tranh quốc tế, nhu cầu cắt giảm chi phí gia tăng nhanh chóng trong năm vừa qua. Việc trả lương cho nhân viên là khoản chi tiêu lớn nhất trong báo cáo hoạt động của công ty, và nhiều đối thủ cạnh tranh của chúng ta cũng đã chuyển các vị trí ở bộ phận Chăm sóc Khách hàng ra nước ngoài để có chi phí thuê nhân công thấp hơn. Tôi e rằng, đã đến lượt công ty ta phải đi theo hướng đó.

Tôi biết một số các bạn có thể cảm thấy tức giận và bị phản bội. Xu hướng thuê ngoài và chuyển sản xuất ra nước ngoài này không chắc sẽ thành công, và tôi muốn các bạn biết rằng công ty không quyết định mà không suy tính trước và cân nhắc về tác động của nó đối với nhân viên. Tuy nhiên, chi phí của việc không áp dụng thử những mô hình này có thể phá hoại toàn bộ công ty, và trong hoàn cảnh đó, chúng tôi đã quyết định rằng đây là con đường duy nhất để tiến về phía trước.

Tôi biết rằng đã có quá nhiều thông tin đến với các bạn cùng một lúc, và trước khi thảo luận sâu hơn, tôi muốn biết các bạn cảm thấy như thế nào. (Tạm dừng.)

Hãy chắc chắn rằng bạn đã tạo một khoảng thời gian trống sau lời giới thiệu đầu tiên, cho phép các nhân viên bộc lộ cảm xúc của mình. Quá nhiều thông tin đến quá nhanh sẽ khiến mọi người bối rối và sửng sốt. Cần có một nhịp điệu tự nhiên khi thông báo cho nhóm, và một phần của tiến trình đó phải cho phép một khoảng thời gian để thông tin được hiểu thấu và để mọi người lên tiếng bày tỏ suy nghĩ của mình.

Một khi những quan tâm và thất vọng đầu tiên được bộc lộ, tiếp theo bạn cần trả lời các câu hỏi và cung cấp thông tin. Hãy trông đợi những chất vấn của các nhân viên tập trung vào công việc sẽ bị loại bỏ cũng như các phúc lợi dành cho những người sắp bị thôi việc.

Với những câu hỏi ban đầu đó, hãy mời mọi người mở các gói thỏa thuận thôi việc của họ ra để bạn có thể xem xét lại các nội dung cùng lúc và đọc to lên. Đọc những điểm nổi bật nhất của tất cả các mẫu biểu trong gói thỏa thuận, vì điều này sẽ phát sinh thêm các câu hỏi. Làm theo mẫu hỏi-trả lời này cho đến khi các câu hỏi lắng dần, và đừng ngại thừa nhận là bạn không biết câu trả lời cho một câu hỏi nào đó và sẽ nghiên cứu cũng như tìm hiểu nó kỹ hơn ngay khi có thể.

Giới thiệu cố vấn tìm việc làm sau thất nghiệp, và cho phép cá nhân hay nhóm thực hiện một bài thuyết trình ngắn gọn về các phúc lợi của dịch vụ hỗ trợ tìm việc làm mới sau khi thất nghiệp nhằm thúc đẩy tìm kiếm việc làm, cập nhật lý lịch, tiến hành các cuộc phỏng vấn giả, và giúp những

nhân viên bị thôi việc tận dụng được các nguồn lực và các mạng lưới lĩnh vực mà họ sẽ không dễ dàng tiếp cận được theo cách khác.

Nếu công ty bạn không chọn ra một công ty tư vấn giải quyết vấn đề tìm việc làm nhằm hỗ trợ những người sắp bị thôi việc, hãy cân nhắc đề nghị phòng nhân sự lên kế hoạch cho một cuộc hội thảo hướng dẫn viết đơn xin việc, lý lịch; cũng như chỉnh sửa và nâng cấp bản lý lịch của mọi người trên cơ sở của mỗi cá nhân. Các cuộc hội thảo bổ sung liên quan tới sự thay đổi việc làm, phỏng vấn, và các chiến lược tìm kiếm việc làm cũng sẽ được thừa nhận rộng rãi là đúng.

Hãy kết thúc cuộc gặp đầu tiên của bạn với một lưu ý tích cực về việc hỗ trợ và giúp đỡ, lên kế hoạch cho các cuộc gặp tiếp theo với toàn bộ nhóm hay vài cá nhân trong nhóm giúp họ thu được lợi ích từ sự quan tâm tận tình – điều có ý nghĩa rất quan trọng vào những thời điểm như thế này. Tóm lại, luôn sẵn sàng giúp đỡ nhân viên của bạn khi họ cần bạn nhất, thông báo cho họ những thông tin về sự cập nhật và những thay đổi khi chúng diễn ra, đồng thời chắc chắn rằng sẽ đáp ứng được các nhu cầu của họ.

Tình huống 87: Tinh giản biên chế: Loại bỏ vị trí – Đóng cửa nhà máy (Luật WARN)

Nếu công ty của bạn có từ 100 nhân viên trở lên và có ý định cắt giảm một số lượng lớn nhân viên, Thông báo điều chỉnh việc huấn luyện lại cho công nhân (WARN) sẽ cần được phổ biến trước khi thực hiện hành động sa thải 60 ngày.

Đầu tiên, một lưu ý quan trọng là: WARN có thể đặc biệt khó hiểu, vì vậy bạn nhất định cần thảo luận bất cứ hành động sa thải dự định nào với nhóm tư vấn luật có năng lực. Đôi khi các công ty không báo trước theo quy định của WARN, khiến họ phải gánh chịu những thiệt hại đáng kể. Cũng có khi, các công ty áp dụng sai các thông báo theo quy định của WARN mặc dù các thông báo này không thích hợp. Do vậy, cần luôn tiến hành phân tích tính pháp lý trước bất kỳ hành động dự định sa thải nhóm nhân viên nào. Hãy coi nó là một chính sách bảo hiểm rẻ tiền đối với lợi ích của công ty bạn.

Nói đúng ra, Đạo luật điều chỉnh việc huấn luyện lại cho công nhân có thể chi phối các yêu cầu và bắt buộc thông báo về một quyết định sa thải khi bạn có kế hoạch đóng cửa toàn bộ nhà máy hay cho công nhân thôi việc hàng loạt. WARN áp dụng đối với các doanh nghiệp tuyển dụng (a) từ 100 nhân viên trở lên, trừ những người làm việc bán thời gian, hoặc (b) trên một trăm nhân viên, với tổng thời gian làm việc ít nhất 4.000 giờ mỗi tuần, ngoại trừ những giờ ngoài quy định.

Nếu công ty của bạn có kế hoạch ban hành một quyết định giảm số lượng lớn nhân viên, dẫn đến mất việc làm tại một nơi làm việc nhất định trong thời gian 30 ngày đối với ít hơn (a) ít nhất 33% số nhân viên và ít nhất 50 nhân viên (trừ những nhân viên làm việc bán thời gian) hoặc (b) ít nhất 500 nhân viên (trừ các nhân viên làm việc bán thời gian), thì các quy định bắt buộc của WARN có thể được áp dụng.

Bạn đã thấy công việc này phức tạp chưa? Mặc dù bạn không mấy dễ chịu khi phải làm sáng tỏ ngôn ngữ của Đạo luật, hay nếu việc tinh giản biên chế được lên kế hoạch trong vòng 6 tháng thay vì 30 ngày, thì WARN có thể sẽ không được áp dụng. Tương tự như trên nếu nhân viên ở các địa điểm làm việc khác nhau hoặc nhân viên thuộc các đơn vị kinh doanh riêng và thuộc cùng một vị trí bị thôi việc.

Giải pháp

Hãy xem bạn có thể báo trước cho nhóm nhân viên của mình như thế nào nếu áp dụng WARN đối với công ty của bạn:

Chúc các bạn buổi sáng tốt lành, và cảm ơn tất cả các bạn vì đã tham gia cuộc gặp này. Tôi cần thông báo với các bạn một vài tin rất buồn, và tôi sẽ đi thẳng vào vấn đề. Tôi e rằng, toàn bộ các nhà máy sẽ bị đóng cửa bởi vì công ty chúng ta sẽ giải thể bộ phận kinh doanh, và quá trình này sẽ chính thức bắt đầu từ hôm nay. Tuy nhiên, công việc của các bạn sẽ không kết thúc ngay. Chúng tôi thông báo với các bạn trước 60 ngày không chỉ để các bạn có thể giúp dọn dẹp nhà máy, mà còn có thêm thời gian chuẩn bị lý lịch của mình, xúc tiến tìm kiếm công việc mới, và có đủ thời gian quan tâm tới những nhu cầu cá nhân cũng như nghề nghiệp của mình.

Đạo luật điều chỉnh việc huấn luyện lại cho công nhân, viết tắt là WARN, yêu cầu các công ty sắp đóng cửa các nhà máy và cho thôi việc một số lượng các công nhân/nhân viên của mình phải thông báo cho những công nhân/nhân viên đó trước 60 ngày để họ có thể ổn định cuộc sống và sự nghiệp của mình.

Mặc dù vậy, cần biết rằng tôi rất lấy làm tiếc vì những gì đang xảy ra. Một vài người trong số các bạn có lẽ cũng biết rằng do sự cạnh tranh toàn cầu, ngành công nghiệp của chúng ta đã chịu ảnh hưởng nghiêm trọng trong vài năm trở lại đây và quy mô thu nhỏ hơn. Mặc dù đội ngũ quản lý cấp cao đã nỗ lực nhằm duy trì sinh lãi cho công ty và tiến lên theo định hướng đúng đắn, và bất chấp sự cống hiến và làm việc chăm chỉ của tất cả các bạn trong những năm qua, chúng tôi không có lựa chọn nào khác ngoài đóng cửa nhà máy.

Tôi biết là một số người trong các bạn có thể cảm thấy tức giận và bị phản bội, trong khi những người khác lại có cảm giác mất mát sâu sắc. Tôi muốn nói rằng mình rất tự hào về mọi thứ mà chúng ta đã hoàn thành cùng nhau. Tôi cũng muốn các bạn biết rằng chúng tôi đã chuẩn bị một số phúc lợi và nguồn lực, nhằm giúp các bạn vượt qua giai đoạn chuyển tiếp không lường trước này. Tuy nhiên, chúng ta sẽ nói nhiều hơn về điều đó trong ít phút nữa.

Tôi biết là có quá nhiều thông tin đến với bạn cùng một lúc, và trước khi chúng ta thảo luận sâu hơn, tôi muốn biết các bạn cảm thấy như thế nào. (Tạm dừng.)

Lẽ tự nhiên, lúc này bạn sẽ chuyển sang trả lời các câu hỏi của nhân viên, nêu vắn tắt những chương trình giúp họ vượt qua giai đoạn chuyển tiếp này, đồng thời thảo luận một số thuật ngữ trong các quyết định thôi việc của họ (chẳng hạn như những phúc lợi khi kết thúc hợp đồng lao động, Bảo hiểm Y tế khi bị mất việc, Bảo hiểm Thất nghiệp, v.v…). Cũng giống như Tình huống 86, hãy chắc chắn kết thúc cuộc gặp đầu tiên của bạn với một lưu ý tích cực về việc hỗ trợ và trợ giúp, lên kế hoạch cho các cuộc gặp tiếp theo với toàn bộ nhóm hay với các cá nhân giúp họ thu lợi từ sự cam kết và quan tâm tận tình của bạn.

Tất nhiên, nhà máy càng lớn thì việc quan tâm tận tình đối với từng nhân viên càng bị hạn chế. Tuy nhiên, ngay cả khi thời gian và tiền bạc không cho phép, bạn vẫn có thể giúp đỡ nhân viên khi họ cần bạn nhất. Song điều hết sức quan trọng là việc tiếp xúc và liên lạc không được giảm sút sau thông báo đầu tiên. Thay vào đó, hãy duy trì thông báo và cập nhật thông tin cho nhân viên của bạn bằng cách thực hiện MBWA (Quản lý bằng cách giám sát trực tiếp) và có mặt bất cứ khi nào có thể.

Tình huống 88: Những cuộc thảo luận tiếp theo với các nhân viên còn lại sau khi tinh giản biên chế

Chúng ta đã tập trung nói chuyện với từng cá nhân hay các nhóm bị ảnh hưởng khi những vị trí của họ bị loại bỏ. Một việc không kém phần quan trọng là nói chuyện với các nhân viên còn lại trong nhóm của bạn, những người sẽ phải đảm đương khối lượng công việc còn lại.

Giải pháp

Sau khi một thành viên trong nhóm phải thôi việc do việc loại bỏ một vị trí, hãy gặp các thành viên còn lại trong nhóm vào ngày hôm hoặc nói chuyện một cách cởi mở và thừa nhận những gì đã xảy ra vào buổi sáng ngày hôm sau.

Mọi người, tôi triệu tập cuộc gặp này để thông báo cho các bạn biết rằng thật không may vì công ty vừa phải loại bỏ một vị trí trong bộ phận của chúng ta, và Laura đã bị cho thôi việc.

Tôi biết là điều đó khá bất ngờ, và tôi muốn chúng ta thảo luận về vấn đề này. Không nghi ngờ rằng đây là một cú sốc đối với cô ấy, song tôi đã giải thích rằng, thi thoảng việc loại bỏ vị trí xảy đến với tất cả chúng ta và hầu như trở thành một sự kiện đánh dấu một giai đoạn quan trọng trong cuộc đời của mỗi người. Chúng tôi cũng có thể giúp cô ấy tìm kiếm việc làm bằng cách cung cấp cho cô ấy dịch vụ hỗ trợ tìm kiếm việc làm sau khi thất nghiệp. Dịch vụ này sẽ giúp cô ấy cập nhật lý lịch, tiếp cận công việc và các hồ sơ công ty vốn được giữ độc quyền, giúp cô ấy phát triển các kỹ năng phỏng vấn và viết lý lịch của mình. Thêm vào đó, cô ấy có đủ tư cách nhận được một gói kết thúc thỏa thuận lao động, giúp cô ấy tìm ra con

đường đúng đắn để đối phó với sự thay đổi không mong muốn này trong kế hoạch sự nghiệp của mình.

Trước khi giải đáp thắc mắc của các bạn, tôi muốn đưa ra một vài điểm:

1. Laura có thể sẽ được nhận lại làm việc ngay, và nếu có thể tuyển dụng lại cô ấy, công ty sẽ rất vui lòng xem xét.

2. Công ty đối xử với cô ấy bằng sự tôn trọng và nhân cách, và cô ấy đã đáp lại bằng lòng tốt, nên hai bên hiện có mối quan hệ tốt đẹp. Vì vậy, không cần thiết phải hành động một cách cẩn trọng hoặc không thoải mái nếu bạn gặp cô ấy.

3. Công ty không có thêm kế hoạch cho thôi việc bất cứ ai khác trong bộ phận của chúng ta hay các bộ phận khác sau hôm nay. Mặc dù vậy, như các bạn đã biết, có một số quyết định cho thôi việc khác tại nhiều bộ phận khác trong công ty vào ngày hôm qua.

4. Chúng ta sẽ xem xét kỹ những nhiệm vụ của Laura vì công việc đó sẽ cần được phân chia cho những người còn lại. Mặc dù vậy, không nhất thiết làm việc này ngay hôm nay, mà các bạn có thể suy nghĩ trong một vài ngày tới.

5. Hãy nhớ rằng bất cứ cuộc gọi nào từ những nhà tuyển dụng hay những người tìm kiếm nhân viên giỏi sắp tới cần phải được gửi tới phòng Nhân sự. Do chính sách riêng của công ty nên sẽ không hợp lý nếu mọi người chia sẻ lý lịch. Chúng tôi đã đưa cho Laura (và những người khác bị ảnh hưởng bởi quyết định cho thôi việc trong ngày hôm qua) các bản sao đánh giá về công việc của họ để họ có thể chia sẻ chúng với những nhà tuyển dụng lao động trong tương lai về các điểm mạnh và điểm yếu của họ. Giờ thì tất cả vấn đề đã rõ, chúng ta hãy thảo luận về những câu hỏi các bạn đặt ra.

Đây là một cách làm được tôn trọng và chuyên nghiệp khi giải quyết những thông báo về việc loại bỏ vị trí làm việc của cá nhân vì nó trả lời các câu hỏi (chẳng hạn, “Laura sẽ được quan tâm tốt chứ?”, “Hiện công việc của

tôi có gặp nguy hiểm không?") và nó đã phác thảo được những mong đợi của bạn về lý lịch, các chính sách và thủ tục khác.

Tuy nhiên, cuộc hội thoại của bạn có gì khác nếu một nhóm các cá nhân bị cho thôi việc? Cho thôi việc một nhóm nhân viên có xu hướng tạo ra ý muốn có hại lớn hơn đối với công ty, và sự oán giận đó có thể thường thể hiện bằng sự giận dữ, kháng cự, hay lãnh đạm thờ ơ. Trong các trường hợp như vậy, vai trò của bạn với tư cách một nhà quản lý là tái tập trung nhóm vào bức tranh lớn hơn. Ngoài việc đề cập tới năm điểm trước đó, hãy bổ sung thêm những nội dung sau đây vào thông báo của bạn:

Tôi cảm thấy được sự giận dữ và oán giận, và điều đó có thể xảy ra vào những thời điểm như thế này. Song hãy nhớ rằng, đôi khi các bạn phải thay đổi cách nhìn nhận để thay đổi nhận thức của mình. Nói cách khác, hãy nhìn nhận từ một góc độ khác và bạn có thể có được những kết quả rất khác nhau.

Chẳng hạn, đừng quên rằng – vâng, bạn đã làm việc rất chăm chỉ cho công ty này trong nhiều năm qua – song công ty cũng duy trì việc tạo công ăn việc làm cho gia đình chúng ta cũng trong từng ấy năm. Dù rằng tôi không thích chứng kiến việc công ty phải làm việc mà không có bốn nhân viên trong nhóm vừa nghỉ việc hôm qua, song chúng ta vẫn phải làm việc cật lực để nhận được đồng lương xứng đáng. Điều đó nghĩa là các mục tiêu sản xuất và năng suất của chúng ta vẫn cần phải được đáp ứng. Tuy nhiên, công ty sẽ thực hiện điều đó bằng phương thức linh hoạt hơn so với những gì đã làm trước đây. Tóm lại, tôi muốn các bạn biết rằng tôi vẫn đảm nhận trách nhiệm và tham gia đầy đủ vào công việc, đồng thời sẵn sàng giúp đỡ bạn bằng bất cứ cách nào có thể. Tôi muốn bạn suy nghĩ về tình hình tồi tệ này để học hỏi và trưởng thành. Hãy đưa ra suy nghĩ về vấn đề đó trong vài ngày tới khi tất cả chúng ta gây dựng lại những gì đã mất.

Tập trung chú ý của mọi người vào thực tế là công ty đã và đang duy trì công việc cho tất cả nhân viên và góp phần đưa con em của họ tới trường là một lời nhắc nhở quan trọng tại một thời điểm rất căng thẳng nào đó. Hãy trả lời các câu hỏi của nhóm nhân viên/công nhân đó một cách trung thực và cởi mở, song tập trung sự chú ý của họ vào vấn đề quan trọng – họ

vẫn đang làm việc cho công ty. Công ty trông cậy vào họ hơn bất cứ lúc nào. Bạn cần sự ủng hộ của họ để bắt đầu việc khắc phục mất mát cũng như đối mặt với thách thức mới và không mong đợi này. Bạn sẽ nhận thấy rằng các nhân viên còn lại rất coi trọng công việc của họ bên cạnh không còn tâm lý được quyền làm bất cứ điều gì – một trạng thái tâm lý có thể đã len lỏi vào văn hóa theo thời gian.

14. CÁC KIỂU VI PHẠM KHIẾN NHÂN VIÊN BỊ SA THẢI NGAY LẬP TỨC

Việc sa thải nhân viên trong lần vi phạm đầu tiên luôn là thách thức đối với các nhà quản lý. Trong khi hầu hết những người giám sát cho rằng các văn bản cảnh cáo là quy tắc trước khi sa thải một nhân viên, song trên thực tế không phải tất cả các hình thức vi phạm tại nơi làm việc đều phụ thuộc vào tiến trình kỷ luật lũy tiến. Nếu nhân viên nào đó ăn trộm trong công ty thì công ty có quyền sa thải ngay lập tức, thậm chí trong lần vi phạm đầu tiên. Trên thực tế, thất bại trong việc này cũng có thể khiến công ty của bạn trở nên tắc trách và đặt ra một tiền lệ nguy hiểm xét về quyền của bạn trong việc sa thải những nhân viên có hành vi trộm cắp trong tương lai. Không có ý nghĩa gì nhiều khi đưa ra cảnh báo bằng văn bản sau khi một nhân viên ăn trộm tiền, với nội dung như sau: "Nếu anh còn ăn trộm tiền của công ty thêm một lần nữa, anh sẽ bị đuổi việc."

Các nhà tuyển dụng có quyền tự do làm theo ý mình nhằm tiến tới quyết định sa thải ngay lập tức đối với những trường hợp vi phạm liên quan tới đạo đức như trộm cắp, gian trá, biển thủ và không phục tùng cấp trên. Đối với các vi phạm liên quan tới thực hiện công việc, nhà tuyển dụng có xu hướng thực hiện tất cả các bước thông thường của việc kỷ luật lũy tiến được ghi trong chính sách và thông lệ của công ty.

Chương này sẽ giải quyết các cuộc đối thoại khó khăn. Những cuộc đối thoại này rất cần thiết khi đối mặt với những trường hợp phải sa thải ngay lập tức. Trong tất cả các trường hợp, nên hành động hợp lý và có trách nhiệm, đồng thời tránh biểu hiện coi thường hay "bỏ ngoài tai những lời nói của họ". Hãy giữ "cái đầu lạnh", thậm chí khi bạn đang rất giận dữ và thất vọng.

Tất nhiên, bạn cũng có quyền xem xét kỹ việc theo đuổi vụ kiện đòi bồi thường của cá nhân sau khi bị sa thải, song việc này nên được thảo luận với nhóm luật sư của bạn. Theo đó, bạn sẽ cần phải xác định liệu bất cứ chính sách công ty nào trên cương vị của bạn có đáng với chi phi theo đuổi nó và

cân bằng chi phí cơ hội đó với bài học kỷ luật mà bạn muốn dạy cho nhân viên vi phạm đó hay không.

Cuối cùng, hãy lưu ý rằng, câu “Anh đã bị sa thải!” không phải là một cách đẹp để kết thúc công việc của bất kỳ ai vì nó tước đi lòng tự trọng và nhân phẩm của họ. Mặc dù bạn cảm thấy rằng nhân viên đó đã đánh mất quyền được tôn trọng và nhân cách bởi hành vi của mình, hãy ghi nhớ rằng sa thải nhân viên giống như Donald Trump đã làm trong chương trình The Apprentice. Khi bạn hoài nghi rằng nhân viên đó sẽ phản pháo trước quyết định sa thải ngay lập tức, tốt nhất là cho họ nghỉ làm có lương và bạn có thời gian để nghiên cứu hành động dự kiến của mình một cách kỹ lưỡng hơn.

Tiếp đến, việc sa thải nhân viên qua điện thoại trong khi anh ta đang ở nhà có thể diễn ra. Cách làm này giúp bạn và công ty an toàn hơn bởi nó giúp hạn chế cảm giác giận dữ và oán trách. Bên cạnh đó, bạn sẽ tạo ra tiếng tăm tốt hơn nhiều cho công ty nếu cho cá nhân đó nghỉ làm hành chính có trả lương trước khi vội vã đánh giá, và các quan tòa cũng như thẩm phán đều ủng hộ sự kiềm chế và khôn ngoan đó.

Tình huống 89: Nhân viên có hành vi trộm cắp

Nhân viên có hành vi trộm cắp là một vấn đề tiêu tốn của các công ty hàng tỷ đô-la, ước tính khoảng 50-400 tỷ đô-la mỗi năm. Tất nhiên, nó diễn ra dưới nhiều hình thức: trộm cắp quần áo và đồ trang sức bán lẻ, chuyển các quỹ tài khoản của công ty vào tài khoản cá nhân trong ngân hàng, ăn cắp vặt các tặng phẩm từ thiện của công ty và gạch tên chúng khỏi danh sách như thể chúng là tặng phẩm của bạn.

Bất kể là hình thức gì, nhân viên trộm cắp nên được xử lý một cách nhanh chóng và dứt khoát. Tất nhiên, bạn sẽ luôn muốn lắng nghe và dẫn chứng bằng tài liệu ý kiến từ phía nhân viên đó trước khi bắt đầu bất kỳ thủ tục sa thải nào. Hãy nhớ rằng ngay cả khi bạn bắt quả tang nhân viên đó hay phát hiện ra hành vi xấu qua băng đĩa ghi hình và có các nhân chứng sẵn sàng làm chứng, bạn cũng vẫn muốn nghe ý kiến của nhân viên đó nhằm đảm bảo quy trình thi hành kỷ luật lao động. Những việc khác thường xảy ra ở

nơi làm việc và đôi khi những điều mà bạn thấy không giống những gì đã diễn ra, nhất là khi ai đó dựng lên.

Giả sử một nhân viên bảo vệ muốn mang về nhà hàng chục máy tính phục vụ mục đích từ thiện, để bán các linh kiện của chúng. Nhân viên đó đi làm vào thứ Bảy, anh ta chất lên chiếc xe tải nhỏ của mình một số máy tính Mac và PC mà công ty của bạn dự định tặng cho các trường học địa phương. Không may cho nhân viên bảo vệ đó, anh ta không nhận ra rằng hệ thống giám sát tòa nhà hoạt động 24/7, và bộ phận an ninh có thể tìm ra người đã lấy các máy tính vào sáng thứ Hai tuần kế tiếp.

Giải pháp

Khi bạn, người phụ trách bộ phận bảo vệ, được yêu cầu tham gia cuộc họp với phòng nhân sự và bộ phận an ninh để xem cuốn băng ghi lại nhân viên đó lái chiếc xe với những chiếc máy vi tính rời khỏi công ty, bạn sẽ tự hỏi rằng tại sao anh ta lại có thể làm vậy. Sau đó, bạn muốn biết liệu anh ta có làm theo sự chỉ đạo của ai khác hay không (chẳng hạn, bộ phận hệ thống thông tin) để chuyển các thiết bị máy tính đó đi. Bạn cũng cần biết tất cả các máy tính đó hiện đang ở đâu kể từ khi chúng được chuyển ra khỏi công ty vào thứ Bảy, cách đây hai ngày.

Bạn gặp nhân viên đó và mở đầu cuộc đối thoại như sau:

Mike, chúng tôi có đôi điều quan trọng muốn nói với anh. Có khoảng 12 chiếc máy tính ở bộ phận công nghệ thông tin đã được dán nhãn để chuẩn bị tặng cho các trường học địa phương. Tuy nhiên, chúng đã biến mất, và bộ phận IT không biết chúng đang ở đâu. Anh có biết chúng đang ở đâu không?

Giả sử Mike trả lời rằng anh ta không biết, đừng lãng phí thời gian mà hãy đi thẳng vào vấn đề và đưa ra căn cứ cho lập luận của bạn:

Thật nực cười khi anh nói như vậy. Chúng tôi có đoạn băng ghi lại hình ảnh anh rời công ty trên chiếc xe tải nhỏ của anh vào khoảng 11 giờ sáng thứ Bảy với hơn chục chiếc máy vi tính ở thùng xe. Chúng tôi có thể cho anh xem đoạn phim đó nếu anh muốn. Mặc dù vậy, Mike ạ, chúng tôi vẫn

muốn biết điều gì đang diễn ra. Có phải anh đã chuyển các máy tính đó khỏi công ty với sự cho phép của người khác không, hay anh tự ý làm điều đó? Và hiện các máy tính đó đang ở đâu?

Giả sử Mike không thể nhớ ra bất kỳ điều gì, bao gồm việc anh ta lái xe tới công ty vào thứ Bảy, đến khu vực IT, lấy máy vi tính chất lên xe tải và sau đó lái xe đi, thì bạn hãy nói ra sự thật hiển nhiên:

Mike, sau khi xem xét việc anh không thể giải thích về các thiết bị đã mất, mặc dù chúng tôi đã cho anh thấy trên cuốn băng việc anh chuyển chúng ra khỏi công ty, chúng tôi chỉ có thể cho rằng anh đã lấy cắp chúng. Hãy hiểu rằng anh có thể bị sa thải vì tội ăn cắp và rằng chúng tôi có thể đưa các thiết bị đó trở lại về mặt pháp lý. Tôi có bỏ sót điều gì không, Mike? Tôi muốn cho anh mọi cơ hội để giải thích những gì đang diễn ra và tôi sẽ không bỏ quên bất cứ thông tin quan trọng nào hay đặt điều bất cứ chuyện gì.

Hãy xem kìa, Mike không có bất kỳ câu trả lời nào. Anh ta bắt đầu khóc và xin lỗi về hành động của mình. Anh ta khẳng định rằng mình đã lấy những máy tính đó vì dù sao đi nữa chúng chuẩn bị được đem đi, và do kiếm được quá ít tiền từ công việc bảo vệ nên anh ta cần kiếm thêm tiền để trang trải những nhu cầu thiết yếu. Bên cạnh đó, anh ta cũng lập luận rằng một công ty lớn và thành công như công ty của bạn sẽ không cần tiền từ việc bán máy tính trong khi đó anh ta thì cần nó để xoay sở cuộc sống.

Sau khi bạn đã cho anh ta một cơ hội biện minh cho bản thân và nhanh chóng ghi chép lại những lời bào chữa của anh ta về hành vi của mình, bạn hãy giải thích rằng anh ta đã bị sa thải.

Mike, tôi rất thất vọng khi anh hành động như vậy. Anh đã làm cho công ty trong hai năm, và tôi chắc chắn rằng anh nhận ra hành vi này là sai trái. Vì thế, chúng tôi sẽ sa thải anh và quyết định này sẽ có hiệu lực ngay tức thì. Chúng tôi muốn anh rời khỏi công ty ngay sau cuộc gặp này. Sau đó chúng tôi sẽ chuyển tiền lương cùng với vật dụng cá nhân của anh tới nhà anh vào cuối ngày hôm nay. Bây giờ anh có muốn nói điều gì khác nữa không? [Không, tôi xin lỗi.] Cảm ơn Mike, và hãy lấy cơ hội này để suy nghĩ về vấn đề và rút ra bài học từ lỗi lầm anh đã gây ra.

Rõ ràng, dễ hiểu và không phô trương, cuộc gặp sa thải này được giải quyết một cách chuyên nghiệp và hiệu quả. Sau đó bạn có thể tìm cách để lấy lại được những hàng hóa/vật dụng bị đánh cắp hay lấy lại tiền nếu chúng đã biến mất hoàn toàn

Tình huống 90: Bán các sản phẩm đăng ký độc quyền trên Internet

Đôi khi một sản phẩm được tìm thấy trên eBay hay một vài trang web khác trên Internet trước khi nó được phép quảng cáo trên những trang đó. Trong các trường hợp đó, khả năng là một nhân viên đã tham gia nhằm nhận được khoản tiền trả thêm vào giá của mặt hàng nào đó mà xã hội đang có nhu cầu. Vấn đề này quan trọng đến nỗi trong một số ngành công nghiệp nhất định, một điều phổ biến là nhân viên được kiểm tra sản phẩm hàng ngày nhằm đảm bảo rằng, không sản phẩm nào bị đánh cắp. Ăn cắp để sử dụng vào mục đích cá nhân (chẳng hạn như một chiếc áo rét hay áo phông) là một chuyện. Tuy nhiên, sẽ là vấn đề khác khi một sản phẩm được tung ra trước khi chính thức bày bán, phân phối có thể phá hỏng việc giới thiệu một hệ thống phần mềm mới hay sự xuất hiện lần đầu tiên của một bộ phim.

Giải pháp

Một giám đốc tiếp thị của một công ty điện ảnh phát hiện rằng một đoạn phim do công ty sản xuất vừa được bán trên Internet. Như bạn biết, các công ty điện ảnh thường rất nhọc công để lên lịch trình chiếu các bộ phim tại rạp và tại gia. Ngay lập tức cô ấy yêu cầu gặp phòng nhân sự của công ty. Đáp lại, bộ phận này báo động kiểm tra nội bộ, song việc mua bán đã được thực hiện. Tiếp đến, việc kiểm tra nội bộ tìm thấy một dấu vết liên quan đến địa chỉ e-mail của một trong những nhân viên bộ phận giải trí gia đình của công ty.

Giám đốc tiếp thị và đại diện phòng nhân sự gọi cá nhân đó vào một văn phòng và bắt đầu điều tra như sau:

Rhonda, chúng tôi muốn nói với chị về một số vấn đề rất nghiêm trọng. Tôi chắc là chị cũng nhận ra rằng việc sao chép một bộ phim sắp công chiếu và bán nó trên eBay trước ngày công chiếu là một hành vi vi phạm

nghiêm trọng, có thể bị đuổi việc ngay tức khắc. Đúng không? [Đúng.] Tốt, chị có biết ai có hành vi đó trong nhóm của chúng ta không hay chị có liên quan tới hành động nào như vậy không? [Không.]

Rhonda, tôi muốn hỏi chị một lần nữa liệu chị có dính líu vào hoạt động nào tương tự không, vì chúng tôi có lý do nghi ngờ rằng chị đã liên quan. [Không.] Thôi được, tôi đã thấy một trong những đoạn phim mới của công ty được bán trên eBay, và tôi ngờ rằng ai đó trong bộ phận của chúng ta có thể đã làm điều đó. Lý do là không ai thuộc bộ phận khác của công ty có thể tiếp cận những bản sao bộ phim sắp được ra mắt công chúng ngoài bộ phận chúng ta. Tôi đã báo với phòng nhân sự và kiểm tra nội bộ, và với sự cho phép của họ, tôi đã mua đoạn phim bằng máy tính cá nhân của tôi. Khi thanh toán qua mạng, chúng tôi đã lần theo hợp đồng mua trở lại địa chỉ e-mail của công ty.

Lúc đó, mắt của Rhonda mở to và cô ấy la lên, "Không phải tôi! Tôi chưa từng liên quan tới bất cứ hành động nào như thế. Nhưng tuần trước, Jennifer đã hỏi tôi về ID truy cập và mật khẩu, và tôi đã cung cấp nó vì chị ấy cần truy cập vào máy tính của tôi để làm một số việc. Tôi không biết chính xác là chị ấy cần những thứ đó để làm gì, nhưng sau đó, chị ấy đã có thể tiếp cận hệ thống của tôi như thể là chị ấy là tôi."

Sau đó, người quản lý tiếp thị và đại diện phòng nhân sự gặp Jennifer để tìm hiểu xem liệu cô ấy có thực sự là thủ phạm hay không, và vấn đề đã được sáng tỏ, Jennifer thừa nhận là đã sao chép đoạn phim và bán nó trên mạng trước ngày bộ phim ra mắt công chúng. Do đó, đoạn hội thoại với Jennifer sẽ kết thúc như sau:

Jennifer, thực tế là chị đã lừa Rhonda, lấy tên người sử dụng và mật khẩu hệ thống của cô ấy để kiếm tiền từ việc bán các đĩa CD phim trước ngày chúng được ra mắt. Đây là việc làm hoàn toàn đáng bị chỉ trích. Chị đã lấy cắp, phá hoại quy trình ra mắt bộ phim, và cố gắng che đậy dấu vết bằng cách lừa gạt đồng nghiệp, khiến Rhonda gặp rắc rối thay vì chị nếu bị phát hiện.

Tôi có bỏ sót điều gì trong kết luận của mình không? [Không.] Hãy hiểu rằng chị đã bị đuổi việc. Thêm vào đó, chị không đủ tư cách để được tuyển dụng lại vào bất cứ bộ phận nào của công ty. Chúng tôi cũng sẽ đấu tranh với bất cứ đòi hỏi nào mà chị đưa ra về Bảo hiểm Thất nghiệp bởi hành vi vi phạm quá tệ hại này.

Trong hầu hết các quyền lực pháp lý, kẻ trộm sẽ không được hưởng bảo hiểm thất nghiệp. Các phiên tòa hành chính sẽ ủng hộ việc công ty bạn không đáp ứng các phúc lợi bảo hiểm thất nghiệp cho một nhân viên từng ăn cắp trong công ty.

Chúng tôi sẽ kiểm tra các vấn đề kinh doanh và pháp lý của công ty nhằm xác định xem liệu có bất cứ hình phạt dân sự hay các biện pháp nào khác sẵn có theo luật pháp vì sự cố tình vi phạm chính sách công ty của chị gây ảnh hưởng đến việc phát hành bộ phim này hay không.

Chúng tôi muốn chị rời khỏi công ty ngay sau cuộc gặp này. Sau đó, chúng tôi chuyển tiền lương cũng như các vật dụng cá nhân của chị ở công ty tới nhà chị vào cuối ngày hôm nay. Chị còn điều gì muốn nói lúc này không? [Không.]

Thật đáng buồn khi nghĩ đến việc nhân viên thường chệch hướng quá xa khỏi con đường đúng đắn. Tuy nhiên, khi những hành động vi phạm nghiêm trọng như vậy xảy ra, bạn cần phản ứng tương tự. Và Rhonda, người đã cung cấp ID và mật khẩu hệ thống cho Jennifer, phải nhận được một khiển trách cuối cùng bằng văn bản (thậm chí cho lần vi phạm đầu tiên) vì không tuân thủ chính sách của công ty liên quan tới bảo mật hệ thống.

Tình huống 91: Gian lận sổ chấm công

Gian lận sổ chấm công là một tình huống khó xử: Các nhân viên thường không nhận ra rằng công ty không nhất thiết phải tuân thủ các bước kỷ luật lũy tiến và đây có thể được coi là một hành vi vi phạm ngay tức khắc. Dựa trên tính chất của vụ việc, tính nghiêm trọng, và số lần vi phạm, một công ty chắc chắn có toàn quyền quyết định sa thải nhân viên khi phát hiện vi phạm. Điều đó giúp ích rất nhiều nếu công ty có một chính sách chấm

công khẳng định rằng những vi phạm này sẽ không phụ thuộc vào quy trình kỷ luật lũy tiến và sẽ dẫn đến một quyết định sa thải ngay lập tức.

Rõ ràng là không phải mọi trường hợp gian lận sổ chấm công đều dẫn đến việc sa thải. Chẳng hạn, nếu một nhân viên thể hiện trong sổ chấm công rằng mình đã làm việc đến 5 giờ chiều một ngày tuần trước nhưng thực tế là cô ấy đã rời văn phòng vào lúc 4 giờ chiều, thì tốt nhất nó nên được giải quyết bằng một cuộc đối thoại ngắn khẳng định rằng bạn muốn mọi người ghi lại cẩn thận thời gian đến và rời khỏi nơi làm việc.

Tuy nhiên, những vi phạm nhất định có thể và nên được hiểu là những lỗi vi phạm nhất thời. Chẳng hạn, hàng ngày hai thư ký của công ty đi ăn trưa cùng nhau. Tuy nhiên, khi phải quay trở lại làm việc vào lúc 1 giờ chiều, chỉ có một người về công ty song lại quẹt hai thẻ từ chấm công – một cho cô ấy và một cho đồng nghiệp cùng ăn trưa với mình. Những người khác trong bộ phận đã hiểu được mánh khóe nhỏ này và thông báo sự gian lận này với phòng Nhân sự. Sau đó, phòng Nhân sự và bộ phận an ninh đã lưu ý thời điểm các nhân viên này quẹt thẻ khi trở về công ty sau bữa trưa, đồng thời người giám sát cũng theo dõi thời gian hai nhân viên đó thực sự bắt đầu làm việc vào buổi chiều.

Giải pháp

Một tuần sau, bạn để ý là nhân viên thứ nhất, Cindy, thể hiện hợp lý rằng cô ấy ăn trưa tới 1h chiều mỗi ngày trong tuần trước đó. Không ngạc nhiên là nhân viên thứ hai, Sarah, cũng cho thấy thẻ chấm công phản ánh thông tin tương tự.

Trước tiên, bạn gọi Cindy vào văn phòng của mình, cùng với sự có mặt của phòng nhân sự hay bộ phận an ninh, và hỏi như sau:

Cindy, tôi cần nói với chị về một số vấn đề rất quan trọng, và tôi đã đề nghị Ashley của phòng Nhân sự cùng tham gia, vì điều này có thể là một lỗi vi phạm nghiêm trọng có thể dẫn đến việc sa thải. Tôi muốn hỏi về những bữa trưa và thẻ chấm công của chị hồi tuần trước. Có điều gì được ghi lại không hợp lý hay thiếu chính xác hay không?

Cindy nhìn bạn một cách dò hỏi và khẳng định rằng tất cả đều chính xác. Sau đó, bạn làm sáng tỏ rằng các đồng nghiệp đã chứng kiến việc cô ấy kéo dài thời gian ăn trưa quá 1h chiều mỗi ngày trong tuần trước, và bạn cho cô ấy xem bản thông báo về thẻ chấm công.

Cuối cùng, Cindy cũng thừa nhận rằng cô ấy đã tham gia trò đó, xin lỗi vì đã lừa gạt hệ thống, và sau đó phản ứng lại khi biết rằng đây là một lỗi vi phạm có thể bị sa thải, bởi cô ấy hoàn toàn hy vọng rằng sẽ chỉ phải nhận khiển trách. Bạn sẽ phản ứng như sau:

Cindy, việc gian lận sổ chấm công, về nghĩa đen là ăn cắp thời gian của công ty. Câu ngạn ngữ "thời gian là tiền bạc" rất thích đáng trong trường hợp này: Thời gian đại diện cho tiền bạc, và việc ăn cắp thời gian cũng tương tự như ăn cắp tiền bạc. Chúng tôi không đưa ra hình thức kỷ luật lũy tiến đối với những nhân viên liên quan tới bất cứ hành vi trộm cắp nào, và tôi e rằng công ty sẽ phải chấm dứt công việc của chị ngay lập tức.

Sau đó, bạn gọi nhân viên thứ hai Sarah vào văn phòng, và thật không may, cô ấy thừa nhận việc làm sai trái tương tự. Việc cả hai nhân viên cho rằng họ sẽ chỉ bị kỷ luật thay vì bị sa thải nếu họ bị bắt quả tang không liên quan nhiều tới một vấn đề quan trọng là bảo vệ các tiêu chuẩn chấm công của công ty. Và các tiêu chuẩn được bảo vệ cũng như những quyết định đặt ra tiền lệ nhằm ủng hộ chúng sẽ tạo ra thông lệ của công ty bạn. Nhiều luật sư cố vấn cho nhà tuyển dụng sẽ nói với bạn rằng điều đó còn quan trọng hơn các chính sách trong cuốn sổ tay của công ty bạn.

Tình huống 92: Mối đe dọa bạo lực nơi làm việc

Nhìn chung, các công ty có rất ít quyền tự quyết trong việc phản ứng trước những mối đe dọa bạo lực. Đó là vì một khi nhận thấy rằng một nhân viên này đang đe dọa một nhân viên khác, công ty có nghĩa vụ bảo vệ nhân viên bị đe dọa và mang lại một môi trường làm việc an toàn và bảo đảm an ninh. Nếu không nhìn nhận mối đe dọa này một cách nghiêm túc và dẫn đến sự thương tổn hoặc thiệt mạng, công ty có thể sẽ phải chịu trách nhiệm đối với một số vi phạm, bao gồm cẩu thả trong việc tuyển dụng và sử dụng lao

động, gây ra nỗi đau đớn về tinh thần, và những đòi hỏi bồi thường thiệt hại khác.

Giả sử rằng Alma, nhân viên bảo vệ an ninh làm ca đêm, đe dọa người giám sát của cô ấy, Denise. Sự đe dọa đó được thể hiện trong lời nói của Alma với Denise: “Nếu việc này xảy ra ngoài công ty, tôi sẽ tẩn cho chị một trận.”

Khi được hỏi về những gì đã xảy ra, Alma thừa nhận rằng cô ấy đã nói điều đó và cho biết thêm là “cô ấy muốn tự giải quyết vấn đề’. Bạn phát hiện ra rằng Alma và Denise đã biết nhau trước khi cả hai bắt đầu làm việc tại công ty của bạn và cực kỳ ghét nhau. Hơn nữa, người giám sát Denise không đưa ra sự đe dọa đáp lại; cô ấy chỉ đơn giản báo cáo về sự đe dọa của Alma với phòng nhân sự.

Giải pháp

Hiện bạn đã điều tra xong và trực tiếp nghe Alma nói rằng cô ấy thực sự đã đe dọa Denise và cũng nhắc lại lời đe dọa của cô ấy với sự có mặt của bạn. Giả sử rằng bạn hầu như không được phép tự quyết định không sa thải ngay lập tức. Trong trường hợp này, có thể bạn giáo dục Alma về tính chất của các mối đe dọa tại nơi làm việc.

Alma, tôi không biết tình trạng mối quan hệ của chị với Denise, và cũng không hề biết rằng cả hai người đã biết nhau từ trước khi chị vào làm việc tại công ty. Chị đã giải thích tại sao chị lại có những lời nói như vậy, và tôi hiểu rằng chị cảm thấy Denise không tôn trọng mình. Mặc dù vậy, thực tế là nếu có bất cứ vấn đề gì với Denise, chị có thể thông báo với người đứng đầu bộ phận hoặc phòng nhân sự. Tuy nhiên, chị lại đe dọa Denise và tự giải quyết sự việc theo cách của mình, khi nói sẽ “tẩn cho cô ấy một trận”.

Tôi cho rằng chị nhận ra là việc này có thể khiến chị bị đuổi việc vì đe dọa người giám sát của mình và không chịu phục tùng cấp trên. Chị có lo sợ khi nghe tôi nói điều đó không? [Không.] Alma, chị cần hiểu một số điều quan trọng: Các công ty không còn quyền quyết định giữ lại các nhân viên có những hành vi đe dọa trực tiếp hay thậm chí đe dọa úp mở. Điều này

hoàn toàn đúng trong trường hợp đe dọa trực tiếp, nhưng trong một thế giới mà bạo lực nơi làm việc nhận được nhiều sự quan tâm chú ý và các vụ kiện tụng có thể rất gay go, các công ty sẽ không chấp nhận nguy cơ giữ lại bất cứ nhân viên nào có những hành vi đe dọa bạo lực hay làm tổn hại tới người khác.

Một lần nữa, hãy nói cho tôi biết chị sẽ lên kế hoạch giải quyết tình huống này như thế nào nếu nó xảy một lần nữa ở một công ty khác. [Tôi sẽ tới phòng nhân sự hoặc gặp người đứng đầu bộ phận và nói với họ rằng tôi đang có một vấn đề.] Tốt, sau đó, chúng tôi thực sự cần đưa ra quyết định sa thải trong những trường hợp như thế này. Tôi muốn cảm ơn chị vì những cống hiến cho tới nay. Chúng tôi sẽ chuyển tiền lương cùng với các đồ dùng cá nhân của chị tới nhà chị.

Trong các trường hợp nhân viên không biết cách điều khiển những cảm xúc của họ và "mặt chợ búa" của họ bộc lộ ra ngoài, thì việc giáo dục họ về cách xử lý những tình huống nơi làm việc trong tương lai là một món quà quý giá. Cuối cùng, mặc dù quyết định sa thải đã được đưa ra trên cơ sở tình hình hiện tại, ít ra bạn cũng có thể giúp cá nhân đó học từ những lỗi lầm của mình. Có thể cho rằng, Alma nên bị bộ phận an ninh hộ tống ra khỏi công ty vào lúc này để đảm bảo sự an toàn cho người giám sát của cô ấy, Denise.

Tình huống 93: Quấy rối tình dục

Việc quấy rối tình dục có thể là một hành vi vi phạm bị đuổi việc ngay lập tức hoặc phải tuân theo các bước kỷ luật lũy tiến. Điều đó phụ thuộc vào bản chất hành vi của cá nhân đó, sự vượt quá mức độ của việc xâm phạm và vô số các nhân tố khác. Trong chương 8, chúng ta đã xử lý các trường hợp quấy rối tình dục mà nhìn chung chưa lên đến mức phải sa thải ngay lập tức. Ở đây, chúng ta sẽ giải quyết một tình huống đòi hỏi việc sa thải ngay tức khắc.

Hãy giả sử rằng, bạn là Giám đốc điều hành hoạt động (COO) của công ty và biết rằng trợ lý hành chính tại bộ phận kế hoạch vừa đến phòng nhân sự khóc lóc và nói rằng cô ta bị "ép" phải ngủ với phó giám đốc kế hoạch

trong ba tháng qua. Trợ lý đó nói với phòng nhân sự rằng cô ấy không muốn phát triển mối quan hệ tình dục với người đứng đầu bộ phận của mình nhưng thấy rằng nếu không đồng ý, cô ấy sẽ phải đối mặt với sự trả đũa và cuối cùng là bị sa thải. Đây là một trường hợp quấy rối có sự đáp lại đặc trưng, trong đó quan hệ tình dục trở thành một điều kiện của công việc.

Giải pháp

Bất cứ khi nào bạn đối mặt với tình huống này, hãy yêu cầu phòng nhân sự và nhóm tư vấn luật có trình độ hỗ trợ. Những trường hợp này thường không đặt ra những mối đe dọa nghiêm trọng đối với công ty của bạn và cần được kín đáo dẫn dắt bởi một luật sư.

Không có gì lạ khi người giám sát tự bảo vệ mình bằng cách lập luận rằng mối quan hệ đó là tự nguyện. Tất nhiên, bạn sẽ đối mặt với tình huống "anh ta nói-cô ta nói", trong đó bạn (hay một quan tòa) không thể biết được sự thật, vì vậy luận điệu của nạn nhân trở thành tiêu chuẩn đánh giá. Tóm lại, một công ty có thể đưa ra rất ít sự bảo vệ nếu một trong những giám sát viên của công ty đó dính líu tới quan hệ tình dục với cấp dưới, đó là lý do khiến luật sư bên nguyên cần phải sớm can thiệp vào vụ việc.

Trong ví dụ này, cuộc nói chuyện của bạn với người đứng đầu bộ phận đó (Mark) có thể như sau:

Mark, tôi muốn gặp anh vì một số vấn đề mà chúng tôi quan tâm cần phải được giải quyết ngay lập tức. Trợ lý của anh, Dana, đã tới phòng nhân sự sáng nay và khẳng định rằng hai người đã ngủ cùng nhau trong ba tháng qua. Rõ ràng, tôi không thể tin ngay lời cô ấy mà không nghe ý kiến của anh, vậy nên hãy cho tôi biết điều gì đang diễn ra?

Thông thường, Mark sẽ trả lời rằng thực sự họ yêu nhau và đang phát triển một mối quan hệ thể xác. Anh ta cũng khẳng định rằng anh ta đã có dự định tiết lộ điều đó với bạn, nhưng chưa có cơ hội và đang nghĩ xem làm thế nào để trình bày thông tin đó một cách tốt nhất. Tuy nhiên, Mark đảm bảo với bạn rằng mối quan hệ đó là tự nguyện và rằng anh ấy không có bất cứ hành vi chiếm đoạt nào.

Sau đó, bạn nhắc nhở Mark về trách nhiệm của anh ta là phải thông báo ngay lập tức về những mối quan hệ nảy sinh giữa người giám sát và cấp dưới theo chính sách và thủ tục của công ty. Mark thừa nhận rằng anh ta biết những quy định đó nhưng vấn đề là mối quan hệ đó thực sự "lúc có lúc không" trong ba tháng qua, và anh ta không thực sự chắc chắn liệu nó có trở nên nghiêm túc hay không.

Cuối cùng, bạn thông báo cho Mark rằng Dana đã đến phòng nhân sự và khẳng định rằng cô ấy lo sợ bị trả đũa vì đã từ chối lời tán tỉnh của Mark. Tất nhiên là Mark đã phủ nhận và khẳng định rằng tất cả điều này đã bị bóp méo.

Phản ứng của bạn cần phải rất cởi mở và thẳng thắn: Hãy cho Mark tạm nghỉ việc trong khi bạn tiếp tục điều tra:

Mark, tôi không có sự lựa chọn nào khác ngoài việc cho anh tạm nghỉ việc có trả lương để tiện điều tra trong khi tôi xem xét thêm vụ việc này. Tôi muốn gặp anh sáng nay để khẳng định rằng những sự việc này thực sự đã xảy ra, điều mà anh vừa xác minh. Tuy nhiên, anh cần biết rằng lập luận của anh về việc anh không chắc là liệu mối quan hệ này sẽ kéo dài hay anh sẽ thông báo cho tôi như thế nào cũng không bào chữa cho sự vi phạm nghiêm trọng chính sách công ty của anh. Tôi cũng cần cho anh biết rằng điều này có thể dẫn đến việc anh bị sa thải ngay lập tức. Tôi sẽ biết nhiều thông tin hơn khi tham khảo điều này với nhóm luật sư bên ngoài. Hãy vui lòng rời khỏi công ty và đợi cuộc gọi của tôi.

Đừng ngạc nhiên nếu luật sư của công ty bạn khuyến nghị rằng Mark cần bị sa thải ngay lập tức vì đã vi phạm chính sách công ty và không thông báo mối quan hệ với cấp dưới. Việc sa thải Mark ngay lập tức sẽ giúp làm dịu bớt vụ kiện tụng quấy rối tình dục mà công ty của bạn có thể sẽ phải đối mặt từ nhân viên cấp dưới đó, vì nó chứng tỏ rằng công ty của bạn đã xem xét vấn đề một cách nghiêm túc và tìm cách khắc phục ngay lập tức. Nội dung cuộc gọi của bạn cho Mark có thể như sau:

Mark, tôi Paul đây. Tôi cần cho anh biết rằng công ty sẽ chấm dứt hợp đồng lao động với anh vì anh đã phá vỡ niềm tin và không làm theo những

chính sách của công ty vốn đã được ghi rõ. Thêm nữa, anh có thể muốn xem xét việc thuê một luật sư riêng, vì công ty cho rằng anh đã hành động vượt ra khỏi quy trình và phạm vi công việc của mình trong vấn đề này, bất chấp việc anh đã được đào tạo, huấn luyện. Chúng tôi sẽ thu lại máy tính xách tay của anh, thẻ nhân viên công ty và những thứ khác. Anh còn gì thắc mắc không?

Các công ty hầu như không có lý do gì để giữ nhân viên đó lại trong những trường hợp như thế này. Hãy ghi lại cuộc gọi cho Mark cũng như phản ứng của anh ta, những điều anh ta nói và giọng điệu của anh ta. Sau đó, luật sư của bạn sẽ cho bạn lời khuyên về việc liệu một bức thư sa thải viết tay có phù hợp trong hoàn cảnh này hay không.

Tình huống 94: Làm giả các hồ sơ của công ty

Việc làm giả các hồ sơ của công ty có thể là một vi phạm bị sa thải ngay lập tức, nhất là trong lĩnh vực tài chính và đầu tư, trong đó các chữ ký giả mạo có thể cấm một công ty không được tiến hành các thỏa thuận bằng văn bản hay không thể chiến thắng trong các vụ khiếu kiện. Giả sử một nhân viên cho vay thuộc chi nhánh của một công ty môi giới thế chấp cho phép vợ của một người vay vốn ký các tài liệu thay mặt cho người vay.

Thoạt nhìn thì điều này có vẻ giống như một sự vi phạm cần tuân theo quy trình kỷ luật lũy tiến (khiển trách bằng văn bản rằng nếu điều này còn tái diễn, cá nhân đó có thể sẽ bị sa thải), song trên thực tế hầu hết các tổ chức tài chính không có sự lựa chọn nào khác ngoài việc sa thải, thậm chí đó là lần vi phạm đầu tiên. Sau cùng, công ty của bạn sẽ bảo vệ tính toàn vẹn của hệ thống như thế nào nếu việc quản lý cho phép ai đó tiếp tục ở lại công ty hôm nay nhưng sau đó lại sa thải người khác ba tháng vì lỗi vi phạm tương tự?

Giải pháp

Lúc nào cũng vậy, hãy chăm chú lắng nghe và ghi lại câu chuyện của nhân viên đó trước khi tham gia bất kỳ cuộc thảo luận sa thải nào. Và tất nhiên là bạn không bị buộc phải sa thải một ai đó ngay lập tức – thay vào đó, việc cho nhân viên đó nghỉ làm để tiện điều tra sau khi nghe được câu chuyện

của anh ta, sẽ có ý nghĩa nhất xét về việc làm thế nào để giải quyết một việc sa thải tiềm ẩn trong hầu hết các trường hợp.

Đây là cách bạn đưa ra những phản ứng đầu tiên, mặc dù sau khi biết được từ người quản lý chi nhánh của bạn rằng một nhân viên cho vay (Peter) có thể liên quan tới việc làm giả hồ sơ công ty:

Peter, hôm nay tôi đã gặp Mike Walker, người quản lý chi nhánh của chúng ta, và anh ấy nghi ngờ rằng anh đã cho phép một khách hàng, Corrine Carter, giả mạo giấy tờ vay mượn của Ron – chồng cô ấy. Anh thấy điều này có quen không? [Không, nó chẳng liên quan gì tới tôi cả.]

Mike nghi ngờ điều đó khi anh ấy thấy ông Carter bước vào chi nhánh. Ông Carter bị cụt tay, và khi nhìn thấy ông ta ký, Mike để ý rằng tay trái của ông Carter rất run. Mike đã đến gặp công chứng viên và thấy rằng chữ ký của ông Carter rất run và không đều nét, vì vậy Mike cho rằng ông ấy hẳn là thuận tay phải. Đây là một bản sao chữ ký của ông Carter tại phòng công chứng, và anh có thể thấy nó run rẩy và không trơn tru như thế nào.

Mặc dù vậy, một vài điều nực cười đã xảy ra vào thời điểm đó. Khi xem qua hồ sơ và rà soát lại các văn bản khác nhau, Mike thấy chứng thư ủy thác của Carter có hai chữ ký phù hợp – của Ron và Corrine – tuy nhiên là cả hai chữ ký đó gần như giống hệt nhau. Nếu nhìn vào chứng thư ủy thác, anh sẽ thấy rằng Ron Walker không còn có một chữ ký ngoằn ngoèo nữa, và quan trọng hơn, chữ ký đó lại rất giống với chữ ký của vợ ông ta, Corrine. Vì vậy, tôi muốn hỏi anh thêm lần nữa: Anh đã cho phép Corrine ký thay vào giấy tờ của chồng cô ấy Ron đúng không? [Đúng, có thể tôi đã làm như vậy.]

Tốt, trong trường hợp này, tôi chính thức cho anh tạm nghỉ việc để tiến hành điều tra. Tôi sẽ phải nói với Walkers và khẳng định điều này cũng như tự tìm hiểu sự thật. Anh cần rời khỏi công ty và không tiếp xúc với Walkers hoặc làm bất cứ điều gì khác nhằm cản trở cuộc điều tra này. Việc anh tạm nghỉ vẫn sẽ được trả lương, và ngay khi hoàn tất việc điều tra, tôi sẽ gọi anh đi làm trở lại. Mặc dù vậy, tôi phải nói với anh rằng nếu chuyện này hoàn toàn đúng, nó có thể cấu thành sự vi phạm nghiêm trọng chính

sách của công ty và có thể dẫn đến việc anh bị sa thải. Nếu anh muốn bổ sung thêm bất kỳ thông tin nào trong chiều hôm nay, hãy gọi cho tôi. Hoặc tôi sẽ gọi cho anh vào cuối ngày.

Sau khi tiến hành điều tra, bạn biết được rằng nhân viên cho vay đó đã thực sự cho phép giả mạo chữ ký. Mặc dù anh ta làm điều này để tiết kiệm thời gian theo yêu cầu của bà Walker, nhưng công ty thế chấp ngân hàng của bạn không có lựa chọn nào ngoài việc sa thải Peter. Cuộc gọi của bạn cho anh ta ở nhà vào tối hôm đó có thể như thế này:

Peter, tôi đã nói chuyện với gia đình Walker và khẳng định rằng anh đã cho phép việc giả mạo chữ ký của ông Walker. Bà Walker đã giải thích rằng đó là yêu cầu của bà ấy vì nhiều lý do, nhưng anh biết đấy, việc giả mạo chữ ký là hoàn toàn bị cấm trong công ty của chúng ta và trong lĩnh vực này vì nhiều lý do, và tôi e là chúng tôi sẽ phải kết thúc công việc của anh vào thời điểm này.

Tôi rất lấy làm tiếc vì điều đó, nhất là khi anh đã cố gắng đáp ứng yêu cầu của khách hàng. Tuy nhiên, tôi chắc là anh có thể hiểu rằng công ty của chúng tôi không có lựa chọn nào ngoài việc chấm dứt hợp đồng lao động trong những trường hợp như thế này, bởi nó sẽ đặt ra tiền lệ lẫn trách nhiệm pháp lý nếu gia đình Walker khẳng định rằng hợp đồng hợp pháp đó không ràng buộc. Cảm ơn vì những đóng góp của anh cho công ty trong hai năm qua, và chúng tôi sẽ cử nhân viên phòng nhân sự theo sát anh trong quá trình thôi việc.

Ngắn gọn, rõ ràng và đi thẳng vào vấn đề, bạn sẽ phải đánh giá với trách nhiệm cao nhất để đảm bảo rằng việc giả mạo không xảy ra. Bằng cách cho Peter tạm ngừng công việc, bạn sẽ cho bản thân thời gian cần thiết để nhóm kiểm tra nội bộ trong ngân hàng của bạn rà soát lại những vi phạm trong khi cho phép nhóm nguồn nhân lực xác nhận rằng việc sa thải đã được chứng thực. Quan trọng là, bạn sẽ tạo một hồ sơ chỉ ra rằng bạn đã lắng nghe nhân viên đó rất kỹ càng và ghi chép lại lời nói của anh ta trước khi có được sự ủng hộ cần thiết trong nội bộ để đưa ra quyết định sa thải.

Tình huống 95: Không chịu phục tùng cấp trên

Không chịu phục tùng là một vi phạm về hành vi bắt nguồn từ một trong hai vấn đề: (1) cố tình coi thường sự chỉ dẫn rõ ràng của một người giám sát hoặc (2) thể hiện sự không tôn trọng quá mức đối với một người giám sát, một cách kín đáo hoặc trước mặt người khác. Phản ứng của bạn với một cấp dưới không chịu phục tùng có thể là đáp lại một cách tương ứng (chẳng hạn, bằng cách chửi lại người đã báng bổ bạn) hoặc sa thải người đó ngay lập tức trước mặt những đồng nghiệp của anh ta giống như Donald Trump đã làm trong chương trình The Apprentice – “Anh đã bị sa thải!”.

Trên thực tế, việc không chịu phục tùng có thể tuân thủ theo quy trình trình kỷ luật lũy tiến hoặc theo quy định đuổi việc ngay lập tức. Có rất nhiều vấn đề phụ thuộc vào hoàn cảnh xung quanh vụ việc, trong đó có quá trình làm việc trước đây của nhân viên đó với công ty và mức độ nghiêm trọng của vi phạm. Mặc dù vậy, không nên quá vội vàng đánh giá: Nếu kết quả cuối cùng là nhân viên đó bị sa thải ngay lập tức thì tốt hơn hết là bạn hãy xử lý vụ việc một cách lặng lẽ và không quá gây xúc động.

Khi một nhân viên quát mắng và thốt ra những lời tục tĩu với người giám sát trước mặt những nhân viên còn lại, hành động tốt nhất của bạn với tư cách là nhà quản lý là kết thúc cuộc gặp, giải tán các nhân viên có mặt, và gặp riêng nhân viên đó trong văn phòng của bạn. Hãy đề nghị một nhân viên thuộc phòng nhân sự cùng tham gia cuộc gặp để xoa dịu tình hình. Dù bạn vẫn luôn tự hào về sự khách quan và công bằng của bản thân trong việc quản lý những người khác, một khi là người trong cuộc, bạn không thể đóng vai trò trọng tài và người hòa giải được nữa. Thay vào đó, bạn sẽ cần một bên thứ ba khách quan để làm điều đó, và phòng nhân sự hoặc một thành viên khác thuộc nhóm quản lý có thể tham gia cùng bạn với tư cách là trọng tài của vụ tranh chấp.

Giải pháp

Trong trường hợp một cấp dưới “gọi bạn ra” trước mặt những nhân viên còn lại trong bộ phận, hãy gặp đại diện phòng nhân sự của công ty hoặc một bên thứ ba khác và giải thích chính xác những gì được nói, bao gồm cả ngôn ngữ và giọng điệu của thông điệp cùng các cử chỉ liên quan mà nhân viên đó đã thể hiện trước mặt các nhân viên khác. Hãy giải thích rằng bạn

cần sự giúp đỡ của họ vào thời điểm này trong cuộc gặp với nhân viên xúc phạm đó và xác định một phản ứng thích đáng của công ty.

Giả sử bạn đang tiến hành một cuộc họp nhân viên và một trong những nhân viên nhóm bạn đột nhiên đứng dậy và kêu lên, "Thật ngớ ngẩn! Chúng tôi không đáng phải làm điều này một lần nữa. Chúng tôi đang được yêu cầu làm gấp đôi công việc chỉ vì sự thiếu năng lực của anh. Nếu anh biết những thứ quái quỷ mà anh đang làm với tư cách là một người giám sát, thì điều này không cần thiết, và tôi chán ngấy nó rồi!"

Hãy giải thích vấn đề này với bên thứ ba và sau đó mời nhân viên đó tham gia cuộc gặp, bạn nên bình tĩnh bắt đầu cuộc đối thoại bằng cách đề nghị:

Joe, tôi đã giải thích với Marlene thuộc phòng nhân sự về những gì đã xảy ra trong cuộc họp nhân viên. Tôi muốn mời Marlene tham gia cuộc gặp với chúng ta, để cô ấy có thể đưa ra một đánh giá khách quan về toàn bộ sự việc. Tôi đã nói với cô ấy sự bột phát của anh đã diễn ra như thế nào, song tôi sẽ để cho Marlene tự tìm hiểu vấn đề từ phía anh. Tôi sẽ để cho hai người nói chuyện riêng với nhau lúc này. Marlene, hãy cho tôi biết tình hình sau khi chị nói chuyện xong với Joe.

Sau đó, Marlene gặp Joe, biết được là anh ta thực sự đã nói những điều đó trong cơn thịnh nộ vì anh ta tin rằng Paul là một người quản lý không có năng lực, và sau đó Joe đã xin lỗi vì hành động vi phạm kỷ luật. Bất kể sự thay đổi thái độ của Joe, Marlene vẫn sẽ cho anh ta nghỉ việc có trả lương và yêu cầu anh ta rời công ty.

Sau đó, cô ấy giải thích với bạn rằng công ty không có lựa chọn nào ngoài việc sa thải Joe vì đã không chịu phục tùng cấp trên một cách trắng trợn, và rằng cô ấy sẽ đuổi việc Joe qua điện thoại vào chiều nay. Nên xem xét các tiền lệ (nghĩa là, cách công ty bạn xử lý những tình huống tương tự), thời gian làm việc của Joe tại công ty và quan hệ pháp lý được bảo vệ (tuổi tác, chủng tộc, v.v…) cũng như bất cứ tuyên bố trả đũa nào dựa trên những sự kiện trước đó.

Nếu Joe gọi điện để xin lỗi bạn vào sáng hôm sau; trong trường hợp đó, có thể bạn muốn cân nhắc chấp nhận lời xin lỗi của anh ta và giải thích:

Joe, tôi không biết tất cả sự giận dữ đó đến từ đâu, song anh cần biết rằng hành vi như vậy không thể được bỏ qua tại nơi làm việc. Anh là một nhân viên lâu năm và tôi chưa từng chứng kiến kiểu phản ứng như vậy từ anh trong những hoàn cảnh khác, nhưng hãy hiểu rằng công ty không có quyền tự quyết trong việc từ bỏ quyết định sa thải vì những biểu hiện của hành vi sai trái rõ ràng. Tôi đã rất xấu hổ, bị bẽ mặt và đặc biệt thất vọng vì anh đã làm như vậy. Tôi hy vọng anh sẽ không bao giờ làm điều đó với một người giám sát khác trong sự nghiệp của mình, và tôi cũng mong rằng sẽ không có ai trong số những nhân viên của anh tấn công anh theo cách đó.

Hơn nữa, như anh biết đấy, chúng tôi rất tôn trọng sự riêng tư của anh cũng như những nhân viên khác. Hôm nay tôi sẽ họp với họ, cho họ biết rằng anh không còn làm việc cho công ty nữa, rằng chúng tôi đã đối xử với anh một cách tôn trọng, và rằng bất cứ cuộc gọi nào từ các nhà tuyển dụng trong tương lai sẽ được chuyển tới phòng nhân sự, nơi chia sẻ hồ sơ và các thông tin về anh.

Chúc anh những điều tốt đẹp, Joe, và tôi xin lỗi vì mọi việc phải kết thúc theo cách này. Tôi hy vọng rằng anh có thể chấp nhận bất kể điều gì gây ra sự bột phát cảm xúc tại nơi làm việc và tránh được những vụ việc như thế này trong tương lai. Phòng nhân sự sẽ gọi cho anh để thông báo những thông tin chi tiết về sự ra đi của anh. Hãy bảo trọng.

Lưu ý rằng bất chấp hành vi đặc biệt không phù hợp của nhân viên đó, người giám sát không bao giờ được gia tăng những cảm xúc của mình nơi công cộng. Thay vào đó, người giám sát nên giải quyết các vấn đề một cách riêng tư với nhân viên đó trước sự chứng kiến của đại diện phòng nhân sự. Thực tế là người giám sát đó không phản ứng theo cảm xúc và đã chịu đựng đáng kể để đạt tới kết quả cuối cùng của vụ việc. Nếu người đó hành xử như Joe và tham gia một cuộc cãi lộn, thì việc đưa ra quyết định sa thải sẽ trở nên khó khăn hơn nhiều.

Một lần nữa, hãy để cho cái đầu bình tĩnh hơn thắng thế, để cho sự tôn trọng chế ngự và nhớ rằng tất cả đều phụ thuộc vào việc ghi chép lại tình hình. Khi sự việc được văn bản hóa, công ty sẽ có nhiều quyền tự quyết hơn để sa thải nhân viên một cách hợp lý.

15. NHỮNG TÌNH HUỐNG ĐẶC BIỆT

Những tình huống đặc biệt được đề cập đến trong chương này không dễ đưa vào các mục khác trong cuốn sách. Tuy nhiên, khi đọc qua các chủ đề tình huống của chương này, bạn sẽ thấy chúng có ý nghĩa quan trọng như thế nào. Chẳng hạn, việc biết cách chào đón nhân viên trở lại công ty làm việc sau khi nghỉ việc tạm thời (nhất là nghỉ việc vì căng thẳng) là hết sức quan trọng đối với nhân viên đó lẫn đối với nhóm. Hãy lường trước sự khó chịu của nhóm nếu những việc còn lại không được giải quyết hết. Việc chủ động đề xuất thảo luận về cảm giác khó chịu hay tức giận của nhóm trước khi nhân viên đó trở lại, và tiếp đến tập hợp mọi người để xác định lại các vai trò là một động thái quản lý khôn ngoan, qua đó đảm bảo một sự chuyển tiếp thuận lợi đối với tất cả các bên liên quan.

Xử lý những nhân viên bị khủng hoảng là một chủ đề rất được quan tâm khi bạn cảm nhận được rằng ai đó đang cảm thấy bị cô lập, hoang tưởng, hay gặp rắc rối. Một mặt, bạn lo ngại về lòng tự trọng và chiều hướng sức khỏe của cá nhân đó; mặt khác, bạn lo lắng về bạo lực, sự tổn thương và thậm chí thiệt mạng ở nơi làm việc, vì vậy, có lẽ đây là chương quan trọng nhất trong toàn bộ cuốn sách.

Tương tự, điều đó cũng giá trị khi lập luận rằng bạn sẽ cần biết cách đưa những nhân viên có tính đe dọa ra khỏi nơi làm việc một cách an toàn. Quyết định tạm nghỉ việc để phục vụ điều tra cho phép bạn làm điều đó, bảo vệ nhân phẩm của nhân viên đó trong khi tiếp tục trả lương cho anh ta, từ đó bạn có thể tiến hành điều tra công bằng và không thiên vị. Nếu việc sa thải là cần thiết sau khi bạn kết thúc điều tra, nhân viên đó đã rời khỏi công ty, bạn cần thông báo cho bộ phận an ninh và kế hoạch, cũng như lễ tân với quy định không cho cá nhân đó tiếp cận tài sản của công ty.

Lưu ý rằng trong tất cả các trường hợp này, nhân viên bị ảnh hưởng sẽ được đối xử một cách tôn trọng. Thêm nữa, các phúc lợi của công ty như Chương trình Hỗ trợ Nhân viên hay kế hoạch củng cố sức khỏe tinh thần, có thể được mở rộng nhằm hỗ trợ cho nhân viên đó cũng như các thành viên của gia đình.

Tình huống 96: Chào đón nhân viên trở lại sau thời gian nghỉ phép vì stress

Khi một nhân viên nghỉ phép, những nhân viên còn lại trong nhóm phải đảm trách công việc của cá nhân đó cho đến khi họ trở lại làm việc. Thực tế là bạn có thể thuê một nhân viên tạm thời trong thời gian nghỉ phép của nhân viên; tuy nhiên, việc thuê một nhân viên tạm thời lại đòi hỏi rất nhiều thời gian huấn luyện. Do đó, các nhân viên còn lại trong nhóm sẽ phải đảm trách thêm công việc cho đến khi nhân viên nghỉ phép đó quay trở lại làm việc.

Nhìn chung, nhân viên thường không có ý kiến gì khi đồng nghiệp của họ nghỉ phép vì các lý do sức khỏe. Trên thực tế, mọi người cho rằng người đồng nghiệp bị ốm đó nên tập trung dưỡng bệnh, còn họ sẽ vui vẻ đảm trách những công việc của cô ấy trong thời gian phục hồi sức khỏe lâm thời. Tuy nhiên, trong trường hợp nghỉ phép do bị stress, các đồng nghiệp thường không tán thành làm thêm việc. Nhiều nhân viên cảm thấy rằng những lời phàn nàn về stress không đúng, nhất là việc có những cảm giác nặng nề ngay trước khi bắt đầu nghỉ phép. Nhân viên được nghỉ phép đó có thể được xem là đang trốn chạy và bỏ rơi các đồng nghiệp của mình lúc khó khăn. Kết quả là, cô ấy có thể được chào đón với sự thiếu thân thiện, nặng nề và xa lánh.

Giải pháp

Nếu bạn cảm thấy sẽ có vấn đề khi một nhân viên hết hạn phép làm việc trở lại, tốt nhất là nên giải quyết những vấn đề đó trước với những nhân viên của bạn, nhìn nhận sự thất vọng của họ mà không bỏ qua đánh giá, tập trung mọi người vào việc tiến bước với một tinh thần tích cực và những ý định tốt đẹp.

Hãy lên kế hoạch tổ chức hai cuộc gặp nhóm: Một với nhóm nhỏ – cuộc gặp này nên diễn ra trước khi nhân viên đó quay trở lại làm việc; và một với toàn bộ nhóm, bao gồm cả nhân viên sắp quay trở lại làm việc đó, sau khi cô ấy quay trở lại văn phòng.

Trong cuộc gặp đầu tiên, mọi người sẽ có cơ hội để cởi mở bày tỏ sự bất bình hay cảm xúc của họ về sự thiếu công bằng trong một môi trường an

toàn. Tiếp theo, bạn có thể lường trước hành động của nhóm nhân viên sau khi nhân viên đó trở lại làm việc.

Trước cuộc họp thứ hai (với toàn bộ nhóm), bạn sẽ có cơ hội để chào đón nhân viên hết hạn nghỉ phép trở lại làm việc một cách riêng tư trong văn phòng của bạn. Bạn cũng nên nhẹ nhàng chia sẻ sự thất vọng của những nhân viên khác trong nhóm. Bằng cách đó, bạn có thể chuẩn bị cho nhân viên đó tái hòa nhập vào môi trường công việc, cho cô ấy biết rằng mặc dù những đồng nghiệp của cô ấy có thể có đôi chút thất vọng vì việc này, nhưng tất cả đều ủng hộ cô ấy khi làm mới mối quan hệ công việc của họ với tư cách là một nhóm.

Bạn cũng có thể lắng nghe tâm sự của cô ấy trong cuộc gặp riêng giữa hai người, những điều khiến cô ấy day dứt khi tạm nghỉ việc. Việc lắng nghe tâm tư, tình cảm của nhân viên đó chắc chắn sẽ giúp bạn làm cầu nối giữa những cảm giác nặng nề tồn tại ở cả hai phía. Đó cũng là điều mà bạn cần làm trong cuộc gặp nhóm thứ hai. Tương tự, bạn sẽ thông báo cho cô ấy rằng bạn mong đợi sự linh hoạt và phóng khoáng từ phía cô ấy để khiến các đồng nghiệp chấp nhận những gì cô ấy làm là không sai và thừa nhận những ý định tốt khi cô ấy trở lại với môi trường làm việc.

Cuộc gặp đầu tiên của bạn với nhóm nhỏ nhân viên có thể diễn ra như sau:

Mọi người, tôi triệu tập cuộc gặp này để thông báo cho các bạn là Patty sẽ trở lại làm việc vào thứ Hai tới. Cô ấy sẽ trở lại làm việc mà không có bất kỳ hạn chế nào, và tôi muốn gặp các bạn trước để trao đổi một số điều: Trước tiên, chúng ta sẽ phân công công việc hiện nay như thế nào khi cô ấy trở lại, và thứ hai, các bạn cảm thấy như thế nào về sự quay trở lại của cô ấy. Tôi biết rằng có thể một vài người sẽ có tâm trạng nặng nề liên quan tới tình huống của Patty trước khi cô ấy nghỉ phép, vì vậy giờ là thời gian để thảo luận vấn đề này trước khi cô ấy trở lại vào tuần tới. Ai sẽ bắt đầu? Chúng ta có thể giải quyết sự chỉ định công việc hoặc bất cứ cảm giác hay cảm nhận nào liên quan tới việc Patty trở lại nhóm.

Những lời mào đầu này cho phép nhân viên có cơ hội hỏi các vấn đề công việc hoặc chia sẻ mối quan tâm của họ về sự trở lại của Patty. Có thể bạn sẽ

nghe được rằng mọi thứ đã được thực hiện rất tốt kể từ khi cô ấy đi, mọi người yêu quý nhân viên thuê tạm thời, và lo lắng rằng sự trở lại của cô ấy sẽ tạo ra nhiều biến cố, sự phá hoại và trò đạo đức giả hơn.

Hãy nhớ rằng, mục đích của cuộc gặp này là để cho nhân viên thoải mái bày tỏ sự thất vọng của họ về việc thực tế họ cảm thấy như thế nào – chứ không phải là để đưa ra bài học về cách mà họ nên cảm nhận về vấn đề. Ngay cả khi mọi người đều nhất trí rằng sự quay trở lại của Patty sẽ có vấn đề vì một số lý do, hãy lắng nghe những nhân viên của bạn cho đến khi họ nói hết những gì muốn nói và hỏi xem họ cảm thấy như thế nào nếu vấn đề này được nhóm giải quyết một cách lý tưởng.

Sau khi lắng nghe ý kiến của họ, thừa nhận rằng cảm giác nặng nề có thể hiểu được trong hoàn cảnh này, hãy hỏi xem họ có thể làm gì để giúp tình hình trở nên tốt hơn. Sau cùng, cả hai phía đều có trách nhiệm giải quyết vấn đề vốn tồn tại trước khi nhân viên đó nghỉ phép.

Cuối cùng, với những gợi mở đó, hãy đề cập những mong đợi của bạn khi Patty quay trở lại:

Được rồi, tôi đã lắng nghe các bạn nói, tôi đánh giá cao sự trung thực và tôn trọng quan điểm của các bạn. Tuy nhiên, giờ chúng ta phải tiến về phía trước. Tôi dự định sẽ gặp riêng Patty vào sáng thứ Hai để chào đón cô ấy trở lại, và tôi dự định nói những vấn đề này với cô ấy một cách rất nhẹ nhàng và chân thành. Tôi cũng sẽ hỏi cô ấy nghĩ như thế nào về vấn đề này, vì cô ấy chắc chắn sẽ có một số lý do riêng. Tôi cũng sẽ triệu tập một cuộc họp tất cả nhân viên vào cuối buổi sáng hôm đó. Tôi sẽ dàn xếp cuộc gặp, chia sẻ với tất cả các bạn những tâm tư, nguyện vọng của Patty (và cho phép cô ấy làm điều tương tự), và tiếp đến chúng ta sẽ quyết định cách tốt nhất để tiến bước với tư cách một nhóm. Hãy nhớ rằng tôi rất kỳ vọng vào các bạn, và tôi muốn yêu cầu các bạn rằng, vì tôi, hãy chào đón Patty trở lại trong một bầu không khí cởi mở và thiện chí để tất cả chúng ta có cơ hội làm mới mối quan hệ công việc và bắt đầu lại. Tôi đã có sự cam kết của bạn chưa nhỉ? [Có.]

Khi Patty trở lại vào sáng thứ Hai, bạn có thể chào đón cô ấy trong cuộc gặp riêng như sau:

Patty, tôi biết rằng có thể đã có một vài vấn đề xảy ra giữa chị và một số đồng nghiệp khác trước khi chị nghỉ phép. Tôi sẽ không phán xét chị hay họ: Cả hai đều có một phần trách nhiệm về điều đó, và tôi đoán rằng có những vấn đề từ cả hai phía khiến mọi thứ trở nên ít lý tưởng hơn. Liệu đó có phải là một đánh giá công bằng của tôi không? [Vâng.]

Tốt, mục đích cuộc gặp riêng của tôi với chị có hai nội dung: Thứ nhất, chào đón chị trở lại và để chị biết rằng tôi rất vui mừng vì sự có mặt của chị ở công ty. Thứ hai, tôi muốn trao đổi với chị những mối quan ngại và thất vọng của nhóm về chị trước khi chị nghỉ phép, cũng như lắng nghe ý kiến của chị. Ngay sau cuộc gặp riêng của chúng ta, tôi sẽ gặp chị và những nhân viên còn lại trong nhóm để tất cả chúng ta có cơ hội thiết lập những trông đợi mới trên cơ sở tiến về phía trước. Đừng lo lắng về cuộc gặp đó. Tôi sẽ chủ trì và đảm bảo rằng mọi thứ được giải quyết một cách chuyên nghiệp và lịch sự. Song, tôi muốn biết liệu chị có hào hứng và vui vẻ khi quay trở lại hay vẫn còn lưỡng lự và lo âu vào lúc này. Nếu là trường hợp thứ hai, tôi muốn thảo luận về lý do khiến chị có cảm giác đó và chúng tôi có thể làm điều gì để giúp chị.

Cuối cùng, trong cuộc gặp với toàn bộ nhân viên nhóm, hãy mở đầu theo cách này:

Cảm ơn tất cả mọi người vì đã tham dự cuộc gặp này. Các bạn biết đấy, tôi đã gặp nhóm hồi tuần trước để thảo luận về việc Patty sắp trở lại làm việc. Giờ thì Patty đã trở lại, sáng nay tôi vừa chào mừng và cho cô ấy biết mối quan tâm của các bạn về việc trở lại nhóm của cô ấy. Patty cũng đã nghe mọi điều mà các bạn nói, và cô ấy cũng bày tỏ với tôi sự thất vọng cũng như do dự của cô ấy về việc trở lại, điều mà tôi đề nghị cô ấy nói ra.

Tôi muốn dành thời gian thảo luận những mối quan tâm của cả hai bên, và sau đó tôi muốn chúng ta có thể lấy lại tinh thần và tiến về phía trước. Hãy hiểu tại sao tôi đang làm điều này: Tôi đã tìm cách hòa giải và kêu gọi hai bên ngừng đối đầu, và tôi cũng sẵn sàng thừa nhận trách nhiệm về những

vấn đề đã tồn tại trước khi Patty nghỉ phép. Tuy nhiên, tôi muốn bạn biết rằng, tôi mong tất cả các bạn cũng sẽ hòa hợp với nhau, để thừa nhận những ý định tốt đẹp cho đến khi chúng được chứng tỏ, và để tất cả các bạn chịu trách nhiệm về việc là một phần của giải pháp. Liệu các bạn có tán thành rằng đây là một hành động hợp lý không? [Vâng.]

Tốt! Vậy hãy bắt đầu các cuộc thảo luận của chúng ta. Patty, điều quan tâm chính của nhóm về việc chị trở lại làm việc là […]. Khi tôi hỏi chị về điều đó, chị đã nói rằng chị có một mối quan tâm tương tự, đó là […]. Bây giờ hãy bắt đầu thảo luận, nhớ rằng bất cứ điều gì các bạn nói ra cần dựa trên tinh thần phê bình xây dựng và hướng tới những lợi ích tốt nhất của người khác.

Chúc mừng! Bạn đã tạo ra cảm giác an toàn để tất cả nhân viên có thể bày tỏ những nỗi thất vọng của mình, một cách tiếp cận phóng khoáng đối với việc Patty trở lại công ty, và sự nhất trí để làm việc cùng nhau với tinh thần hợp tác. Lối lãnh đạo sáng tỏ mà bạn vừa chứng minh đó sẽ không chỉ giúp những nhân viên của bạn hướng dẫn Patty trở lại làm việc và tái hòa nhập nhóm, mà nó còn dạy họ cách giải quyết những kiểu thách thức như thế này trong tương lai để việc đối đầu hay lảng tránh sẽ không xảy ra.

Tình huống 97: Xử lý những nhân viên bị khủng hoảng: Tình trạng cô lập

Dấu hiệu đầu tiên thể hiện một hành vi không bình thường của nhân viên bộc lộ một cách điển hình dưới dạng bị cô lập khỏi những người còn lại trong nhóm. Có một phương pháp luận cho việc chủ động nói chuyện với nhân viên một cách "chậm mà chắc" khi nhân viên đó bị cô lập. Tuy nhiên, nó đặc biệt đòi hỏi sự sáng tạo từ phía bạn vì trường hợp này thường thể hiện dưới dạng "một người chống lại đám đông".

Giải pháp

Những nhân viên dễ dàng hành động theo cảm tính thường hay lủi thủi một mình và bị cô lập khỏi những người còn lại trong nhóm. Những người này thường phát triển một trạng thái tâm lý "giờ đồng hồ" trong đó họ làm các công việc của mình ngày qua ngày trong quãng thời gian dài nhưng mặt khác lại rất rảnh rang. Việc giúp đỡ những người vốn tách mình ra khỏi

nhóm xã hội trong nhiều năm qua là một nhiệm vụ khó khăn. Nhiều nhà quản lý đơn giản sẽ chọn phương pháp dễ dàng nhất và tránh nhân viên "lập dị" đó bất cứ khi nào có thể.

Tuy nhiên, bị rơi vào một tình thế không có thông tin và mối liên lạc hai chiều, những "người lập dị" này có xu hướng tạo cho mình những phiên bản của riêng họ trong thực tế. Nhìn chung, những cá nhân như vậy có xu hướng thể hiện sự kết hợp giữa trạng thái tâm lý "thích làm gì thì làm" và hội chứng nạn nhân, điều này khiến họ cảm thấy khó khăn trong việc chấp nhận sự giúp đỡ. Nó cũng khiến những người khác không muốn giúp đỡ họ. Vì vậy, họ có thể quy những ý định tiêu cực cho hành động của người khác, trong đó không ai có ý định thanh minh cho sự giận dữ của họ. Điều mà những người lủi thủi một mình này cần là cơ hội để tái tiếp xúc với nhóm và hưởng những yếu tố xã hội của công việc như sự thừa nhận và đánh giá cao vì làm tốt công việc, cũng như cảm giác rằng họ thuộc về xã hội, tổ chức và có thể tạo nên một sự khác biệt tích cực tại nơi làm việc.

Giả sử rằng bạn là người quản lý mới của bệnh viện mới, chịu trách nhiệm giám sát một đội ngũ nhân viên gồm sáu y tá trong một bộ phận. Năm trong số sáu y tá đó có quan hệ tốt với nhau. Họ đùa cợt vui vẻ, lành mạnh, trực hộ nhau khi một người nghỉ, và trả lời bệnh nhân nếu y tá chính không có mặt.

Tuy nhiên, một nhân viên của nhóm lại tỏ ra khó chịu khi giao tiếp với những thành viên còn lại. Cô ấy là người làm việc lâu nhất, được biết đến là một trong những y tá tốt bụng nhất trong số các nhân viên nhưng từ lâu đã không còn cố gắng làm cho những người khác yêu mến mình, và cô ấy dường như còn bắt lỗi hầu hết những người xung quanh. Kết quả là, hai bên rất ít tiếp xúc với nhau. Không có cả lời chào lẫn câu tạm biệt, và môi trường làm việc thường căng thẳng bất cứ khi nào sự tương tác bắt buộc diễn ra. Tệ hơn, việc chăm sóc bệnh nhân bị ảnh hưởng khi những cuộc gọi của bệnh nhân không được đáp lại trong ca trực của nữ y tá cá biệt này.

Bước đầu tiên của bạn sẽ là gặp gỡ riêng từng thành viên trong nhóm nhân viên để tìm hiểu quan điểm của họ về tình huống. Hãy đặt ra những câu hỏi như sau:

Bạn sẽ xếp loại nhóm của chúng ta như thế nào xét về sự thân thiết và hợp tác trong nhóm? Mối quan hệ giữa các thành viên ra sao và các bạn có vấn đề cụ thể gì với những thành viên khác trong nhóm hay không?

Bạn có biết bất cứ vấn đề cụ thể nào trong quá khứ giữa các thành viên trong nhóm không, và nói cho tôi biết những vấn đề đó đã được hoặc không được giải quyết ra sao? Có ai xa lánh hoặc có vẻ bị cô lập hay bị ruồng bỏ trong nhóm không?

Bạn gợi ý điều gì để giúp tình hình tốt hơn?

Tôi mong chờ ở bạn một sự giúp đỡ. Nếu tôi đem hòa bình đến cho cả hai bên, bạn sẽ ủng hộ tôi và chào đón y tá cá biệt đó trở lại nhóm chứ?

Rất có thể, bạn sẽ nghe được các câu chuyện và những lời giải thích khá phù hợp về mối bất hòa sâu sắc giữa các nhân viên trong nhóm, và cũng sẽ thấy cả hai mặt của câu chuyện một cách khách quan, đồng thời hiểu rõ hơn kết cục tồi tệ xảy ra như thế nào. Sau cam kết cải thiện tình hình của từng cá nhân là thời gian để tiến hành một cuộc họp nhóm.

Cuộc họp nhóm có thể mở ra như thế này:

Các bạn thân mến, cuộc đời này quá ngắn ngủi. Chúng ta dành nhiều thời gian với đồng nghiệp hơn là với những thành viên trong gia đình mình. Mặc dù vậy, việc có thể khiến điều này không thể chịu đựng nổi với tất cả mọi người là môi trường tiêu cực mà chúng ta tạo ra do thiếu sự tiếp xúc, những oán giận chất chứa chưa được giải quyết, hay sự thiếu tôn trọng đối với người khác, xét về cách thức mà chúng ta đối xử với mọi người.

Tôi đã gặp riêng từng người trong số các bạn để tìm hiểu mối bất hòa sâu sắc này, và như các bạn có thể đoán được, tôi đã nghe được những lý lẽ giống nhau do nhân viên phía bên này than phiền đối với nhân viên phía bên kia: Một người nói rằng cô ấy không được tôn trọng, và tiếp đến, người của nhóm bên kia lại nói rằng mình không được tôn trọng. Một người nói cô ấy không được giữ lại trong nhóm giao thiệp, và tiếp đến người ở nhóm kia lại nói rằng mình cũng không được giữ lại trong nhóm giao thiệp. Tóm lại, dường như tất cả các bạn đã tạo ra một vòng không dứt

nỗi khổ cực cho mình. Cách vượt qua điều này là hàn gắn mối bất hòa giữa các bạn bằng cách cho phép bản thân chấp nhận việc người khác không làm sai và đối xử với nhau với lòng tự trọng và nhân cách.

Tôi cho rằng mỗi người trong số các bạn đều chịu trách nhiệm về việc tạo ra một môi trường làm việc trong đó mọi người được đối xử một cách tôn trọng. Tôi cũng cho rằng các bạn hoàn toàn chịu trách nhiệm quản lý nhận thức của mình, không chỉ về việc đúng hay sai. Đó là bảo đảm rằng người khác hiểu được những ý tốt của bạn và có cảm giác được chào đón trong bộ phận của chúng ta.

Tôi nhận ra rằng đối với tình huống này, có thể đã mất nhiều năm để dẫn đến mức độ như vậy, và tôi không ngây thơ khi cho rằng cũng có thể sẽ mất từng ấy thời gian để có được sự tin tưởng và tôn trọng trong mối quan hệ của các bạn. Nhưng mọi người thường phản ứng tương tự, và nếu bạn đối xử với những người khác một cách tôn trọng, thì họ cũng sẽ đối xử như vậy với bạn. Tôi đảm bảo rằng đó là điều nên làm, và tôi sẽ ở đây để giúp đỡ nếu các bạn cần tôi.

Mặc dù vậy, hãy hiểu rằng tôi sẽ không ủng hộ việc bỏ qua cuộc gọi của bệnh nhân hay cố gắng đổ lỗi cho những người khác. Tôi cũng sẽ không để cho bất cứ thành viên nào trong số những nhân viên của mình cảm thấy bị ruồng bỏ hay bị cô lập khỏi những người còn lại trong nhóm. Tóm lại, nếu tình hình hiện nay vẫn tiếp tục, thì sẽ có những hậu quả kỷ luật. Mặt khác, nếu bạn ủng hộ tôi trong việc làm cho nơi này trở thành một môi trường làm việc mang tính tập thể hơn, thì tất cả chúng ta có thể bắt đầu quên đi những bất đồng trong quá khứ và tìm ra những cách thức mới để tăng thêm giá trị cho hệ thống chăm sóc bệnh nhân của bệnh viện. Tôi có thể tin tưởng vào mỗi cá nhân và cả nhóm không? [Có.]

Việc làm cho mọi người cảm thấy an toàn khi thoát ra khỏi vỏ bọc của mình sẽ có tác dụng hơn bất cứ điều gì khác, nhằm đẩy lui những nỗi oán giận và hận thù ẩn chứa tại nơi làm việc. Hơn nữa, mặc dù bạn không thể chỉ thị rằng cả năm y tá đó phải thích một y tá còn lại hay một người phải thích năm người kia, bạn có thể đưa ra những kỳ vọng đơn giản tại nơi làm việc liên quan tới việc giao tiếp, sự tôn trọng và lịch sự. Ghi chép đầy đủ

những nỗ lực của bạn một cách rõ ràng để có được bằng chứng về những người tham gia cũng như thời gian của cuộc gặp. Cách làm này sẽ giúp ích cho quy trình khiển trách kỷ luật lũy tiến trong tương lai.

Tình huống 98: Đối xử với các nhân viên bị khủng hoảng: Những quan ngại về tự tử

Bạn sẽ đối xử với một nhân viên vừa tuyên bố rằng anh ta đang muốn tự tử như thế nào? Mặc dù những trường hợp như vậy rất hiếm, nhưng chúng đặc biệt nghiêm trọng và chắc chắn bạn muốn có sự chuẩn bị để vụ việc như vậy sẽ diễn ra theo cách của bạn.

Giải pháp

Nguyên tắc số một trong những hoàn cảnh cực đoan như vậy là nhanh chóng có được sự giúp đỡ nội bộ. Đảm bảo rằng phòng nhân sự và/hoặc nhóm tư vấn luật của công ty bạn biết về bất kỳ mối đe dọa tự gây tổn thương bản thân nào. Về việc phối hợp với phòng nhân sự và nhóm tư vấn luật của công ty, bạn cần phải hướng nhân viên gặp rắc rối đó theo định hướng đúng bằng cách tận dụng người của các bộ phận thích hợp.

Chẳng hạn, nếu đơn vị bảo hiểm y tế cung cấp một đường dây nóng giúp đỡ về tinh thần, điều đó có thể có ý nghĩa trong trường hợp này nhằm thuyết phục nhân viên đó gọi điện thoại tư vấn từ văn phòng của bạn. Tương tự, nếu công ty bạn sử dụng dịch vụ của Chương trình Hỗ trợ Nhân viên (EAP), hãy cùng nhân viên đó đến gặp cố vấn của EAP để nhận được sự giúp đỡ ngay lập tức. Khi một chuyên gia thích hợp đã sẵn sàng, bạn hãy để cho nhân viên và chuyên gia tư vấn nói chuyện riêng với nhau.

Hãy xem xét lại Tình huống 97. Điều gì sẽ xảy ra nếu y tá đó cảm thấy thậm chí mình đang bị cô lập khỏi nhóm đồng nghiệp hơn và thông báo với bạn rằng cô ấy cảm thấy muốn tự tử? Giả sử công ty bạn có những phúc lợi về sức khỏe tinh thần thông qua kế hoạch bảo hiểm y tế hoặc thuê dịch vụ EAP, rất ý nghĩa khi nói với nhân viên đó như sau:

Cindy, chúng ta hãy cùng gọi cho EAP, vì tôi không phải là niềm an ủi tốt nhất của chị nếu chị đang cảm nhận theo cách đó, và tôi biết rằng chuyên

gia Marilyn Jones của EAP chắc chắn sẽ giúp được chị. Chị sẽ để tôi giúp đỡ chị chứ? [Vâng.]

Tốt. Tôi sẽ gọi cho Marilyn ngay bây giờ. Tôi rất vui lòng giúp đỡ chị, và bằng cách này chúng tôi có thể mang đến cho chị sự hỗ trợ mà chị cần.

Lưu ý: Việc yêu cầu sự giúp đỡ từ chuyên gia EAP nên diễn ra với sự đồng ý của nhân viên đó. Trong các trường hợp như vậy, việc thu xếp để nhân viên đó nhận sự giúp đỡ của chuyên gia tư vấn cần dựa trên tinh thần tự nguyện, vì thực chất, nhân viên đó tự tìm đến sự giúp đỡ. Đó là lý do tại sao điều quan trọng là phải làm cho nhân viên đó đồng ý nói chuyện với chuyên gia tư vấn và tại sao điều đó sẽ mang lại lợi ích tốt nhất cho công ty của bạn khi thuyết phục cô ấy hành động như vậy.

Tuy nhiên, đối với những trường hợp cực đoan trong đó một yêu cầu chính thức (thường là "bắt buộc") sự giúp đỡ của chuyên gia có thể sẽ được đảm bảo, bạn phải bảo đảm rằng nhân viên đó có vấn đề về cách làm việc cùng với sự suy nhược tinh thần, muốn tự tử hay thù địch. Trong trường hợp chính thức yêu cầu giúp đỡ, bạn sẽ trao đổi những gì bạn biết về các vấn đề liên quan tới công việc với vị chuyên gia tư vấn đó cũng như những mối quan tâm của bạn về ý định tự tử hiện nay của người nhân viên đó. Tiếp theo, bạn sẽ thông báo với nhân viên đó rằng việc nói chuyện với chuyên gia tư vấn là một yêu cầu vào lúc này.

Trong những trường hợp nhất định (chẳng hạn, với bạo lực tại nơi làm việc hay vấn đề tự tử), bạn không cho phép cá nhân đó trở lại làm việc mà không có giấy chứng nhận tiêu chuẩn sức khỏe từ một người chăm sóc sức khỏe được cấp giấy phép hành nghề. Lưu ý rằng đối với những quyết định cho nhân viên nghỉ việc như vậy, nhân viên thường vẫn được trả lương trong suốt giai đoạn đánh giá ban đầu.

Tình huống 99: Đối xử với nhân viên bị khủng hoảng: Những quan ngại về hành vi giết người

Theo thống kê, hầu hết các trường hợp bạo lực nơi làm việc thường xảy ra vào các buổi sáng thứ Hai. Lý do là những nhà quản lý thường sai lầm khi đưa ra các quyết định sa thải vào cuối ngày và cuối tuần – nhất là vào

khoảng 5 giờ các buổi chiều thứ Sáu – để việc sa thải đó trở nên "ngoài tầm nhìn và suy nghĩ" đối với những nhân viên còn lại trong đội ngũ nhân viên.

Tuy nhiên, trên thực tế, việc từ chối nhân viên bị sa thải tiếp cận mọi người và những thông tin bổ sung vào thời điểm mà họ dễ bị tổn thương nhất là một cú sốc lớn, nhất là đối với "một cái đầu có vấn đề". Đó là lý do tại sao luôn là tốt nhất khi sa thải vào đầu ngày và đầu tuần – nghĩa là vào các buổi sáng thứ Hai hơn là vào các buổi chiều thứ Sáu. Khi nhân viên gặp vấn đề tự mình chăm sóc cho mình vào thứ Bảy và Chủ nhật, thì buổi sáng thứ Hai thường trở thành thời gian suy nghĩ báo thù bột phát trong "những cái đầu có vấn đề" của họ.

Tiếp tục những ví dụ trước đó, điều gì xảy ra nếu một nhân viên phản ứng bằng cách úp mở đe dọa giết người sau lời đe dọa tự tử ban đầu? Đặc biệt, điều gì xảy ra nếu một nhân viên đến văn phòng của bạn, đặt một viên đạt thật trên bàn, và nói rằng các đồng nghiệp của cô ấy tốt hơn hết là không nên làm phiền cô ấy trong ngày hôm nay "nếu họ biết điều gì là tốt đối với mình"? Có hơi sởn gai ốc, nhưng những đe dọa úp mở như thế này thường hiếm.

Giải pháp

Phản ứng đầu tiên của bạn có lẽ sẽ là đuổi việc người đó và đảm bảo rằng cô ta không thể tiếp cận tài sản công ty. Cuối cùng, đó có lẽ là quyết định tốt nhất cho tổ chức của bạn. Tuy nhiên, bạn cũng nên ghi chép lại việc bạn đã không phản ứng thái quá hay vội vàng đưa ra những kết luận thiếu công bằng. Trong những trường hợp như vậy, cho nhân viên đó nghỉ việc có trả lương có thể là hành động ý nghĩa nhất. Hãy giải thích lý do của bạn cho nhân viên đó theo cách này:

Kristine, chị đã gặp chuyên gia EAP, và họ đã đưa cho chúng tôi tấm giấy chứng nhận để chị quay lại làm việc. Chị cũng đã nói với tôi rằng chị đang cảm thấy công việc cũng như các mối quan hệ của chị tốt hơn rất nhiều. Tuy nhiên, những cảm giác mà chị chia sẻ với tôi ngay lúc này đây làm dấy lên một số quan ngại và tôi nghĩ rằng tốt nhất là cho chị tạm nghỉ vẫn

hưởng lương trong khi tôi cùng cấp trên xét về cách tốt nhất để giải quyết vấn đề này. Chúng tôi gọi đây là sự “nghỉ phép hành chính” và tiếp tục trả lương cho chị như thể là chị đang làm việc toàn thời gian. Trong lúc chờ đợi, tôi khuyên chị nên liên lạc lại với chuyên gia EAP và làm theo hướng dẫn một lần nữa. Chị có đồng ý làm điều đó không? [Có.] Tốt. Tôi sẽ gọi điện cho chị vào cuối ngày hôm nay và báo cho chị tình hình.

Mặc dù vậy, tôi vẫn đề nghị chị giúp đỡ. Cách giải quyết của công ty thường là sẽ yêu cầu nhân viên rời khỏi công ty về nhà. Tôi không thể để cho nhân viên đó làm việc ở công ty trong khi tôi tiến hành công việc tìm hiểu sự thật khách quan của mình bởi vì sự xuất hiện liên tục của họ có thể ảnh hưởng tới quá trình điều tra. Việc để cho nhân viên đó chờ đợi ở nhà luôn là một phần của một quyết định nghỉ phép hành chính. Chị thấy điều đó có hợp lý không, và chị sẽ ủng hộ yêu cầu của tôi chứ? [Vâng.] Tốt lắm.

Nhẹ nhàng hộ tống nhân viên đó ra khỏi trụ sở làm việc của công ty và thông báo cho bộ phận an ninh hay có những bước hợp lý khác để đảm bảo an toàn cho những nhân viên khác của bạn. Hầu hết các luật sư sẽ khuyên rằng bạn nên chia sẻ với những nạn nhân tiềm năng rằng một mối đe dọa, công khai hoặc úp mở, thực tế đã có cũng như những bước mà công ty đang tiến hành để giải quyết tình hình. Tuy nhiên, để bảo vệ sự riêng tư của cá nhân đó và tránh những lời nói xấu sau này, bạn nên hạn chế tiết lộ thông tin chi tiết về họ.

Hãy lưu ý EAP hay nhà cung cấp dịch vụ chăm sóc sức khỏe về những mối đe dọa này và để cho họ biết rằng nhân viên đó sẽ tiếp tục điều trị. Về điểm này, hãy tìm lời khuyên từ nhóm tư vấn luật có trình độ trước khi đi đến quyết định sa thải. Nếu bạn không có được câu trả lời từ kết quả cuộc điều tra, hãy gọi cho nhân viên đó vào cuối ngày như bạn đã hứa và cho cô ấy biết là kết quả vẫn chưa giải quyết.

Nếu sau đó bạn sa thải nhân viên, hãy làm điều đó qua điện thoại trong vòng từ 24-48 giờ, chuyển các vật dụng cá nhân của nhân viên đó cùng với lương thưởng tới nhà cô ấy. Gửi kèm một lá thư trong đó khẳng định rằng cô ấy không có quyền vào công ty vì bất cứ lý do nào mà không có sự

đồng ý trước của phó phòng nhân sự. Luật sư của bạn nên phê duyệt bản cuối cùng của lá thư đó.

Tình huống 100: Sa thải các nhân viên đang tạm nghỉ để tiến hành điều tra

Bất cứ khi nào một nhân viên đưa ra những đe dọa bạo lực trực tiếp hay úp mở và bạn quan ngại vì những lý do xác đáng, việc cho cá nhân đó tạm nghỉ để điều tra có thể là một quyết định ý nghĩa. Trước tiên, bạn sẽ cần đưa nhân viên đó ra khỏi trụ sở công ty vì mục đích an toàn. Thứ hai, bạn sẽ cần tiến hành một cuộc điều tra kỹ lưỡng và khách quan, và sự có mặt của nhân viên đó có thể ảnh hưởng tới những nỗ lực tìm hiểu sự thật khách quan của bạn.

Giải pháp

Cuộc hội thoại của bạn với nhân viên đó khi cho anh ta nghỉ việc để tiện điều tra phải thể hiện sự bình tĩnh và quan tâm, nhưng kiên quyết:

John, chúng ta cần nói chuyện. Lời cảnh báo của anh về việc mọi người nên biết rằng họ không nên làm phiền anh hay làm những người khác… Hãy nói về điều đó và bạo lực nơi làm việc, chúng tôi cần làm sáng tỏ nó một cách nghiêm túc. Việc đặt viên đạn lên bàn, điều mà anh thừa nhận đã làm, đã làm kinh hãi một số người, và quả là như vậy.

Do đó, tôi sẽ phải yêu cầu anh về nhà tạm nghỉ trong thời gian còn lại của ngày hôm nay. Chúng tôi sẽ coi đây là sự "tạm nghỉ việc để điều tra" để có thể xem xét mọi điều theo mục đích của mình mà không có anh ở đây ảnh hưởng tới kết quả của cuộc điều tra. Anh không có gì cần lo lắng về lương của mình: Anh sẽ được trả lương cho đến cuối ngày và cho đến khi chúng tôi có cơ hội hoàn thành cuộc điều tra. Anh sẽ tiếp tục được trả lương như thể đang làm việc bình thường.

Tuy nhiên, tôi cần cho anh biết, John, rằng việc phụ thuộc vào kết quả của cuộc điều tra, điều này có thể dẫn đến việc kỷ luật, bao gồm cả sa thải. Tôi chỉ muốn anh biết trước điều đó vì một lần nữa, chúng tôi đang xem xét tất cả các vấn đề này một cách rất nghiêm túc. Lúc này đây, tốt nhất là anh

nên rời khỏi tòa nhà công ty và đợi cuộc gọi của tôi. Tôi sẽ gọi điện cho anh vào khoảng 4h chiều nay. Anh đã rõ những điều trên chưa?

Phản ứng của John vào lúc đó có thể là: "Ồ, Paul, tôi không có ý gì với hành động đó. Tôi chỉ đùa thôi. Anh biết đấy. Tôi chưa từng đe dọa làm tổn thương bất cứ ai. Tôi chỉ tình cờ thấy viên đạn đó trong túi áo của mình, và tôi lấy nó ra giống như lấy một chiếc bút chì mà không nghĩ gì cả." Tuy nhiên, rất có thể bạn sẽ cảm thấy rằng hành vi đe dọa của anh ta là không thể chấp nhận được, nhất là căn cứ vào hồ sơ được tạo ra:

1. Nhân viên đe dọa rằng không ai được làm phiền anh ta trong ngày hôm đó.

2. Nhân viên đặt một viên đạn thật lên bàn khi anh ta nói điều đó.

3. Sau đó, nhân viên nói với phòng nhân sự rằng anh ta chỉ đùa thôi.

4. Phòng nhân sự cho phép nhân viên trở lại làm việc.

5. Vụ bạo lực nơi làm việc đe dọa đồng nghiệp xảy ra vào lúc 5 giờ chiều.

Tất nhiên, khả năng ở điểm thứ 5 khiến bạn quan tâm. Bằng việc hỏi nhân viên về toàn bộ hành vi của John hay liệu có bất cứ lời đe dọa nào trước đó, bạn biết rằng John thực sự đã có những lời đe dọa tương tự với những đồng nghiệp của anh ta. Và họ đặc biệt quan tâm vì John được biết đến với việc giữ những khẩu súng trường trong thùng sau xe hơi của mình và tập bắn tại một trường bắn súng sau giờ làm việc.

Giả sử bạn xem xét kỹ các kết quả điều tra của mình hoặc thông qua bộ phận trong công ty bạn hoặc thông qua nhóm tư vấn luật có năng lực và nhất trí rằng việc sa thải là phù hợp, tiếp đến bạn sẽ gọi cho John và giải thích như sau:

John, tôi Paul đây. Bây giờ có phải lúc thích hợp để nói chuyện không nhỉ? [Phải.] Được rồi, hãy lấy một cây bút chì để ghi lại vài lưu ý. Tôi đã nói với quản lý cấp trên về cách thức giải quyết vấn đề này, và có lẽ chúng ta sẽ đường ai nấy đi. Tôi không thể không đồng ý với quyết định của họ,

John ạ: Trong thời đại ngày nay, bất cứ đe dọa bạo lực nào có thể xảy ra ở nơi làm việc đều được xem xét hết sức nghiêm túc. Do vậy, trong các hồ sơ nội bộ, chúng tôi sẽ phản ánh điều này như là một việc sa thải vì lý do chính đáng. Mặc dù vậy, tôi cũng muốn anh ghi nhớ một vài điều.

Trước hết, anh sẽ tiếp tục được trả lương cho đến hết ngày mai. Công ty sẽ đưa ra các khoản lương thưởng cuối cùng của anh bao gồm tiền lương làm việc trong thời gian thông thường cộng thêm khoản thưởng các kỳ nghỉ. Chúng tôi sẽ chuyển tiền đó tới tài khoản của anh vào cuối ngày mai, đồng thời chuyển phát vật dụng cá nhân của anh ở công ty.

Cuối cùng, vì mục đích an toàn bảo mật, tôi phải thông báo với nhóm bảo vệ rằng anh không còn quyền tiếp cận công ty mà không có sự đồng ý của tôi. Tôi biết là có quá nhiều thông tin, song tôi muốn chắc rằng anh đã tiếp nhận được toàn bộ những thông tin đó. Mọi thứ có rõ ràng không? [Có.]

Còn điều này nữa: Tôi không thể biết liệu đe dọa đó là thật hay chỉ là một lời đùa, nhưng John này, đừng làm thế ở bất cứ công ty nào khác mà anh làm việc trong tương lai. Chúng tôi cũng đánh giá rất cao sự chăm chỉ của anh trong một năm rưỡi vừa qua. Tôi cũng xin lỗi vì kết cục này. Một lần nữa, tôi hy vọng anh có thể hiểu phản ứng hợp lý của công ty trong hoàn cảnh này.

Tình huống 101: Chấp nhận bằng lời đơn xin nghỉ việc của nhân viên

Bạn không hề đơn độc nếu đang nghĩ rằng: “Đây là một cuộc hội thoại thú vị và có thể kết thúc cuốn sách này”. Tất cả các tình huống đưa ra đều là những ví dụ cụ thể về các thách thức nơi làm việc cần được giải quyết bằng lời nói, qua đó khiến nhân viên hành động theo chiều hướng khác. Tuy nhiên, một khi nhân viên nộp đơn xin thôi việc thì vậy là xong, phải không? Và bạn sẽ không phải làm bất cứ điều gì một khi nhận được một “đơn xin thôi việc” bằng lời, phải không?

Thú vị là, vấn đề này lại khiến cho rất nhiều nhà tuyển dụng lao động không ngờ vực vấp ngã. Khi một nhân viên có vấn đề xin thôi việc, chớ vội vui mừng. Bạn vẫn chưa “chấm dứt” quan hệ với anh ta như bạn nghĩ đâu. Trước tiên, hãy yêu cầu anh ta viết đơn xin thôi việc. Điều đó giúp

mọi người không mấy dễ chịu chấp nhận một thực tế là họ sắp ra đi. Quan trọng hơn, điều đó sẽ giúp bạn chống lại một vụ kiện thất nghiệp nếu cựu nhân viên đó khởi kiện và nói với bạn bè tốt bụng của anh ta tại văn phòng nói rằng anh ta đã bị đuổi việc.

Thứ hai, điều gì sẽ xảy ra nếu nhân viên đó hủy bỏ lời xin thôi việc của mình trong vòng hai tuần kể từ khi thông báo? Liệu bạn có quyền nói: "Xin lỗi, anh đã thôi việc!" hay liệu bạn sẽ cho anh ta làm việc trở lại? Câu trả lời ngắn gọn cho trường hợp này là điều đó còn phụ thuộc vào việc bạn nghĩ rằng mình có quyền dựa vào thông báo xin nghỉ việc của cá nhân đó để chấm dứt công việc của anh ta vào ngày đã được nhất trí. Tuy nhiên, câu hỏi quan trọng liên quan tới luật pháp là "Bạn, nhà tuyển dụng, đã hành động như thế nào dựa vào thông báo đó?" Nếu bạn đã không làm gì cả – không thông báo tuyển dụng vị trí công việc đó hay không bắt đầu phỏng vấn các ứng viên, hoặc không đề nghị ai đó thay thế người này – thì việc bạn từ chối cho nhân viên đó quay trở lại làm việc có thể sẽ khiến bạn phải chịu một lời buộc tội sa thải trái pháp luật.

Giải pháp

Bài học ở đây là bất kể khi nào một nhân viên có vấn đề thông báo cho bạn trong vòng hai tuần, hãy hành động ngay lập tức để lấp vị trí trống đó bằng cách thông báo tìm người thay thế trong nội bộ, thực hiện một quảng cáo, và phân công lại công việc cho những nhân viên khác. Hãy nghĩ về điều đó theo cách này: Nếu không làm gì cả, bạn có thể thua một vụ kiện tuyên bố rằng bạn không có quyền ngăn cản cá nhân đó hủy quyết định xin thôi việc của anh ta. Mặt khác, bạn có thể thuê một người trong khoảng thời gian hai tuần, và đây sẽ là cách làm rõ ràng nhất để tránh bất kỳ trách nhiệm pháp lý tiềm ẩn nào.

Đây là những điều mà bạn có thể nói:

David, anh xin nghỉ việc, và tôi chấp nhận thông báo hai tuần của anh. Tôi vui vì anh hào hứng với cơ hội mới đang chờ đợi anh, chúc mừng anh. Chúng tôi thường yêu cầu xin nghỉ việc bằng văn bản: Liệu anh có thể

chuẩn bị một lá thư xin thôi việc cho tôi được không? [Không. Tôi không thích làm những việc như thế bằng cách viết lách.]

Ồ, thú vị đấy. Chà, thôi được. Tôi sẽ phải phác thảo một bản ghi nhớ ngắn gọn cho anh trong đó nói rằng tôi chấp nhận lời xin thôi việc của anh, có hiệu lực vào ngày 10 tháng 5, và rằng tôi hy vọng anh tiếp tục thành công trong sự nghiệp của mình. Điều đó có hợp lý không? [Tôi nghĩ vậy.]

Ngoài ra, tôi muốn anh giúp vài điều. Chúng tôi sẽ cần phải thông báo vị trí công việc bị bỏ trống trong công ty và quảng cáo nó, và tôi cần anh cập nhật mô tả công việc của mình và giúp tôi thảo ra một quảng cáo. Không ai biết vị trí công việc của anh tốt hơn anh, và tôi muốn thảo luận về những gợi ý của anh vào ngày mai. [Chắc chắn rồi, tôi có thể làm điều đó.]

Nếu đây là một mối quan hệ đặc biệt liên tục, bạn có thể không cần phải yêu cầu cá nhân đó tham gia quy trình này. Tuy nhiên, trong những hoàn cảnh cực đoan, việc yêu cầu cá nhân đó làm công việc tẻ nhạt này để chuẩn bị những văn bản tài liệu nhằm thay thế vị trí của anh ta sẽ tiết kiệm thời gian của bạn, cho bạn và anh ta cơ hội để làm việc cùng nhau trong nhiệm vụ cuối cùng này.

Cuối cùng, tôi đang có kế hoạch giao lại một số công việc tồn đọng hiện nay của anh cho những thành viên khác trong nhóm. Tôi không chắc sẽ cần bao lâu để tìm được một người thay thế hay khi nào vị trí đó sẽ được thông qua, vì thế tôi muốn có những lời khuyên của anh. Chúng ta có thể thảo luận điều đó vào ngày mai chứ? [Chắc chắn rồi.]

Được rồi, giờ tôi biết bạn đang nghĩ gì trong lúc này: Nếu đây không phải là một sự thuê mướn lý tưởng, tại sao tôi lại quá tốt bụng đối với cá nhân này một khi anh ta đã đưa ra thông báo và, quan trọng hơn là, kéo anh ta vào việc tìm người thay thế anh ta? Thứ nhất, tốt hơn hết là nên "chơi đẹp" lúc về đích. Bạn sẽ không có được thứ gì nếu như không lịch sự, vậy nên hãy làm điều nên làm và để lại ấn tượng cuối cùng tích cực cho cả hai bên. Điều đó sẽ cho phép David bước ra khỏi văn phòng của bạn với tư thế ngẩng cao đầu, và khi đó, thì có ít khả năng có những vụ kiện hay những lời nói xấu.

Thứ hai, việc để anh ta giúp đỡ bạn cập nhật mô tả về công việc của anh ta, thông báo tuyển người vào vị trí đó, và phân công lại công việc sẽ khiến anh ta nhận thức được rằng bạn đang hành động với sự tin tưởng vào lời xin nghỉ việc của anh ta. Điều đó có nghĩa là nếu anh ta thay đổi suy nghĩ của mình theo hướng có lợi cho bản thân một tuần kể từ bây giờ (khi anh ta đang ở tuần thứ nhất trong giai đoạn xin nghỉ việc hai tuần của anh ta), hãy cho anh ta biết rằng, vị trí đó đã được đăng tin tuyển dụng, các ứng viên đang xếp hàng đến phỏng vấn, và những đồng nghiệp của anh ta đã xử lý được một phần công việc của anh ta.

Có thể đó là đủ để thuyết phục rằng anh ta không thể quay lại làm việc chỉ vì anh ta đã thay đổi quyết định ra đi. Quan trọng hơn, nó sẽ bảo vệ bạn về mặt pháp lý nếu anh ta quyết định theo đuổi vụ kiện. Đó là một chiến lược thông minh và thực tế, đồng thời cũng là một kế hoạch bảo đảm bất cứ khi nào bạn phải xử lý tình huống một nhân viên nào đó xin nghỉ việc.

Lưu ý đặc biệt

Tất nhiên, trong nhiều tình huống, bạn có thể chọn lựa giữ lại một nhân viên làm việc tốt – hủy quyết định xin thôi việc của cô ấy, song bạn phải hết sức thận trọng trong việc đặt ra một tiền lệ không mong muốn: Trong tương lai, quyết định đó có thể được tranh cãi là nếu bạn đã cho phép một nhân viên được hủy quyết định xin thôi việc, thì bạn cũng sẽ phải cho phép những nhân viên khác làm điều tương tự. Vì vậy, bạn không nên mở rộng một thông lệ, trong đó cho phép những thay đổi thái độ như vậy vào phút chót.